

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dora Filipa Cunha Fachada

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

Professora Auxiliar

Setembro, 2012

## **Nota biográfica**

Dora Filipa Cunha Fachada nasceu no dia 7 de agosto de 1982 em Coimbra.

Frequentou o 1º ciclo na escola primária de Eiras, o 2º ciclo na escola preparatória Rainha Santa Isabel e o 3º ciclo e secundário na escola secundária D. Dinis.

Licenciou-se em Ciências da Educação, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, em 2006, com média final de 15 valores. No primeiro semestre do ano letivo 2004/2005, ao abrigo do programa Erasmus, estudou na Facoltà di Scienza della Formazione – Università degli Studi di Firenze.

Mestranda em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto desde Setembro de 2009, com média curricular de 15 valores, tendo dado início à elaboração da presente dissertação em janeiro de 2011.

De outubro de 2005 a julho de 2006 realizou estágio curricular no Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências do Centro de Formação Profissional de Coimbra, IEFP

De setembro de 2006 a dezembro de 2011 exerceu as funções de Profissional RVC e Técnica de Diagnóstico no Centro Novas Oportunidades (CNO) do Centro de Formação Profissional de Coimbra, IEFP. No mesmo período exerceu a função de formadora da área de PRA e mediadora de cursos EFA.

Desde 2008 exerce as funções de dirigente num agrupamento de escuteiros pertencente ao Corpo Nacional de Escutas.

De janeiro de 2008 a janeiro de 2011 exerceu as funções de vogal na associação SolEiras – Associação de Solidariedade e Cultural (IPSS).

## **Agradecimentos**

Chega ao fim mais uma etapa e sem dúvida não teria sido possível chegar a este momento sem a ajuda, o apoio e a compreensão de muitas pessoas, que estiveram presentes ao longo do meu percurso.

Em primeiro lugar dirijo os meus maiores agradecimentos, na realização desta tese de mestrado, à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pelo apoio, conselhos e motivação, essências para a execução deste projeto.

À Faculdade de Economia, Faculdade de Letras e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, por terem possibilitado a concretização deste projeto ao autorizarem que o questionário pudesse ser passado aos respetivos colaboradores não-docentes.

A todos os participantes que preencheram os questionários e que possibilitaram a concretização desta dissertação.

À família pelo amparo e por acreditarem que eu era capaz, mas sobretudo por estarem ao meu lado em todos os momentos e pela compreensão e paciência que demonstraram nos dias de mau humor.

Ao Joel, pela ajuda que me deu desde o início, por estar ao meu lado nos bons e nos maus momentos, pela infinita paciência e compreensão que teve comigo nos momentos mais difíceis.

A todos os amigos por serem compreensivos, tolerantes e estarem sempre dispostos a ajudar e também pelos momentos de descontração que proporcionaram.

## Resumo

A avaliação de desempenho é uma prática de recursos humanos enraizada no seio das nossas organizações e, nos últimos anos tem vindo a ser introduzida também nos organismos públicos decorrente das iniciativas de reforma da Administração Pública. Atualmente a avaliação de desempenho dos funcionários da Administração Pública enquadra-se no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e é regido pela Lei n.º 66-B de dezembro de 2007, está assenta numa lógica de gestão por objetivos e é transversal a toda a organização.

Partindo do princípio de que a implementação do sistema não foi pacífica e que a opinião dos funcionários sobre os sistemas de avaliação pode ser importante para a eficácia do sistema, o presente estudo tem como objetivo central avaliar o grau de satisfação, dos funcionários de um organismo público, com o sistema de avaliação de desempenho. Pretende-se também analisar os conhecimentos dos funcionários sobre o sistema de avaliação bem como a sua opinião. Para tal, foi pedida a cooperação de 3 Faculdades da Universidade do Porto para que os seus colaboradores não-docentes pudessem preencher um questionário disponibilizado online.

De uma forma geral os funcionários conhecem o sistema de avaliação de desempenho, têm uma opinião tendencialmente favorável relativamente ao sistema e uma opinião desfavorável quanto à eficácia da avaliação de desempenho. Relativamente à satisfação emergiram 5 dimensões e poderemos dizer que os níveis de satisfação apresentam uma tendência central. Estas conclusões deverão ser confirmadas em estudos posteriores, com amostras maiores e representativas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Satisfação com a avaliação de desempenho, Administração pública, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação na Administração Pública (SIADAP), Gestão por objetivos.

## **Abstract**

Performance appraisal is a practice of human resources rooted within our organizations and in recent years has also been introduced in public organizations decurrently from the initiatives of reform in Public Administration. Currently performance appraisal from employees of Public Administration fit's in Integrated System of Management and Performance Appraisal in Public Administration (SIADAP) and is conducted by the Law n.º 66-B of December of 2007, it is based on an approach of management by objectives and is transversal to all organization.

Assuming that the implementation of the system wasn't pacific and the opinion of employees about appraisal systems may be important for the effectiveness of the system, the central aim of the present study is to evaluate the satisfaction level, from employees of a public agency, with the performance appraisal system. We also intend to analyze the knowledge and the opinion of employees about the appraisal system. For this purpose, we request the cooperation of 3 Faculties of Porto University for their non-teaching employees could fill out a questionnaire available online.

In general, employees know the performance appraisal system, have a tendentionously favourable opinion of the system and an unfavourable opinion about the effectiveness of performance appraisal system. Related with satisfaction 5 dimensions emerged and we can say that satisfaction levels have a central tendency. These findings should be confirmed in future studies with larger and representative samples.

**Keywords:** Performance appraisal, Satisfaction with performance appraisal, Public Administration, Integrated System of Management and Performance Appraisal in Public Administration (SIADAP), Management by objectives.

# Índice Geral

<b>Nota biográfica .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Quadros .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>

## Parte I – Enquadramento teórico

<b>Capítulo I – Avaliação de desempenho .....</b>	<b>5</b>
1. O que é a avaliação de desempenho? .....	5
2. Desempenho o que é? .....	8
3. Objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho .....	9
4. Como medir o desempenho? .....	12
5. Gestão por objetivos .....	13
6. Fontes da avaliação de desempenho .....	16
7. Aspetos críticos da avaliação de desempenho .....	18
 <b>Capítulo II – Avaliação de desempenho na Administração Pública .....</b>	 <b>20</b>
1. Porquê introduzir a avaliação de desempenho no setor público? .....	20
2. A avaliação de desempenho na Administração Pública em Portugal .....	21
2.1 O processo de avaliação de desempenho dos funcionários na Administração Pública em Portugal – SIADAP 3 .....	24
2.1.1 Parâmetros de avaliação .....	24
2.1.2 Resultados da avaliação .....	26
2.1.3 Intervenientes no processo de avaliação .....	28
2.1.4 Fases do processo de avaliação .....	30

<b>Capítulo III – Satisfação com a Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>32</b>
1. Importância de falar sobre satisfação com a Avaliação de Desempenho. ....	32
2. Tipos de satisfação com a avaliação de desempenho .....	36
 <b>Parte II – Estudo empírico</b>	
 <b>Objetivos do Estudo .....</b>	<b>42</b>
 <b>Capítulo IV – Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>43</b>
1. Metodologia .....	43
1.1 Instrumento utilizado .....	44
1.2 Processo de recolha de dados e amostra .....	46
 <b>Capítulo V – Análise de Resultados .....</b>	<b>47</b>
1. Caracterização da amostra .....	47
1.1 Variáveis sociodemográficas e profissionais .....	47
1.2 Características e conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho .....	50
2. Conhecimentos sobre a avaliação de desempenho .....	54
2.1 Conhecimentos e sexo .....	55
2.2 Conhecimentos e idade .....	56
2.3 Conhecimentos e habilitações literárias .....	58
2.4 Conhecimentos e anos de trabalho na Administração Pública .....	60
2.5 Conhecimentos e tipo de vínculo laboral .....	62
2.6 Conhecimentos e papel de avaliador .....	64
3. Opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho .....	66
3.1 Opinião e sexo .....	69
3.2 Opinião e idade .....	70
3.3 Opinião e habilitações literárias .....	71
3.4 Opinião e anos de trabalho na Administração Pública .....	71
3.5 Opinião e tipo de vínculo laboral .....	72

3.6 Opinião e papel de avaliador .....	73
4. Satisfação com a avaliação de desempenho .....	74
4.1 Análise fatorial e Consistência interna .....	74
4.2 Satisfação e sexo .....	77
4.3 Satisfação idade .....	77
4.4 Satisfação e habilitações literárias .....	78
4.5 Satisfação e anos de trabalho na Administração Pública .....	79
4.6 Satisfação e tipo de vínculo laboral .....	80
4.7 Satisfação e papel de avaliador .....	81
 <b>Capítulo VI – Discussão e Conclusões .....</b>	<b>82</b>
1. Discussão de resultados .....	82
2. Conclusões e considerações finais .....	89
 <b>Bibliografia .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>100</b>



## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Síntese dos objetivos da avaliação de desempenho .....	<b>11</b>
<b>Quadro 2</b> – Processo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (Adaptado de Rocha, 2010, pp. 216-217) .....	<b>30</b>
<b>Quadro 3</b> – Quadro síntese dos fatores que a satisfação com a avaliação de desempenho pode afetar .....	<b>36</b>
<b>Quadro 4</b> – Quadro síntese das diferentes dimensões de análise da satisfação com a avaliação de desempenho e as correlações encontradas .....	<b>40</b>
<b>Quadro 5</b> – Análise fatorial dos itens sobre a opinião - Matriz de componentes rodadas e Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) .....	<b>68</b>
<b>Quadro 6</b> – Análise fatorial dos itens sobre a satisfação - Matriz de componentes rodadas e Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) .....	<b>75</b>
<b>Quadro 7</b> – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer- Oklin (KMO) aplicado aos itens de opinião .....	<b>107</b>
<b>Quadro 8</b> – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer- Oklin (KMO) aplicado à satisfação .....	<b>107</b>
<b>Quadro 9</b> – Consistência interna do instrumento ( <i>Alpha de Cronbach</i> ) .....	<b>107</b>
<b>Quadro 10</b> – Levene's test – teste da homogeneidade da variância (dimensões da satisfação e variáveis sociodemográficas e profissionais) .....	<b>108</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Distribuição dos participantes por género .....	<b>47</b>
<b>Tabela 2</b> – Distribuição dos participantes por faixa etária .....	<b>48</b>
<b>Tabela 3</b> – Distribuição dos participantes por habilitações literárias .....	<b>48</b>
<b>Tabela 4</b> – Distribuição dos participantes por anos de trabalho na Administração Pública .....	<b>49</b>
<b>Tabela 5</b> – Distribuição dos participantes por anos de trabalho na Instituição atual .....	<b>49</b>
<b>Tabela 6</b> – Distribuição dos participantes por tipo de vínculo laboral .....	<b>49</b>
<b>Tabela 7</b> – Participantes alvo de avaliação de desempenho desde que trabalham na atual Instituição .....	<b>50</b>
<b>Tabela 8</b> – Participantes que já avaliaram o desempenho dos seus colaboradores .....	<b>50</b>
<b>Tabela 9</b> – Frequência de ação de formação sobre o sistema de avaliação de desempenho .....	<b>51</b>
<b>Tabela 10</b> – Como é que os participantes obtiveram conhecimento sobre o atual sistema de avaliação desempenho utilizado na Instituição .....	<b>51</b>
<b>Tabela 11</b> – Método de avaliação usado .....	<b>52</b>
<b>Tabela 12</b> – Critérios da avaliação de desempenho .....	<b>52</b>
<b>Tabela 13</b> – Quotas na avaliação de desempenho .....	<b>52</b>
<b>Tabela 14</b> – Frequência com que se realiza a avaliação de desempenho .....	<b>53</b>
<b>Tabela 15</b> – Com que frequência se deveria realizar a avaliação de desempenho.....	<b>53</b>
<b>Tabela 16</b> – Resultado da última avaliação de desempenho .....	<b>53</b>
<b>Tabela 17</b> – Desempenho durante o ano anterior .....	<b>54</b>
<b>Tabela 18</b> – Conhecimentos relativos ao atual sistema de avaliação de desempenho e acerca do modo com são definidas as quotas .....	<b>54</b>
<b>Tabela 19</b> – Cruzamento: sexo e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>55</b>
<b>Tabela 20</b> – Cruzamento: sexo e critérios de avaliação de desempenho .....	<b>55</b>
<b>Tabela 21</b> – Cruzamento: sexo e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho .....	<b>56</b>
<b>Tabela 22</b> – Cruzamento: sexo e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas .....	<b>56</b>
<b>Tabela 23</b> – Cruzamento: idade e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>57</b>
<b>Tabela 24</b> – Cruzamento: idade e critérios de avaliação de desempenho .....	<b>57</b>

<b>Tabela 25</b> – Cruzamento: idade e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho .....	<b>58</b>
<b>Tabela 26</b> – Cruzamento: idade e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas .....	<b>58</b>
<b>Tabela 27</b> – Cruzamento: habilitações literárias e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>59</b>
<b>Tabela 28</b> – Cruzamento: habilitações literárias e critérios de avaliação do desempenho .....	<b>59</b>
<b>Tabela 29</b> – Cruzamento: habilitações literárias e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho .....	<b>60</b>
<b>Tabela 30</b> – Cruzamento: habilitações literárias e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas .....	<b>60</b>
<b>Tabela 31</b> – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>61</b>
<b>Tabela 32</b> – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho .....	<b>61</b>
<b>Tabela 33</b> – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante .....	<b>62</b>
<b>Tabela 34</b> – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante .....	<b>62</b>
<b>Tabela 35</b> – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>63</b>
<b>Tabela 36</b> – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho .....	<b>63</b>
<b>Tabela 37</b> – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante..	<b>64</b>
<b>Tabela 38</b> – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante .....	<b>64</b>
<b>Tabela 39</b> – Cruzamento: papel de avaliador e método de avaliação usado na avaliação de desempenho .....	<b>65</b>
<b>Tabela 40</b> – Cruzamento: papel de avaliador e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho .....	<b>65</b>
<b>Tabela 41</b> – Cruzamento: papel de avaliador e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante..	<b>66</b>

<b>Tabela 42</b> – Cruzamento: papel de avaliador e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante .....	<b>66</b>
<b>Tabela 43</b> – Itens relativos à opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho – médias e desvios padrão .....	<b>67</b>
<b>Tabela 44</b> – Componentes da opinião – médias e desvios padrão .....	<b>68</b>
<b>Tabela 45</b> – Componentes da opinião em função do sexo .....	<b>70</b>
<b>Tabela 46</b> – Componentes da opinião em função da idade – média, desvio padrão .....	<b>70</b>
<b>Tabela 47</b> – Componentes da opinião em função das habilitações literárias – média, desvio padrão .....	<b>71</b>
<b>Tabela 48</b> – Componentes da opinião em função dos anos de trabalho na administração pública – média, desvio padrão .....	<b>72</b>
<b>Tabela 49</b> – Componentes da opinião em função do tipo de vínculo laboral – média, desvio padrão .....	<b>73</b>
<b>Tabela 50</b> – Componentes da opinião em função do papel de avaliador – média, desvio padrão .....	<b>74</b>
<b>Tabela 51</b> – Estatísticas – dimensões da satisfação .....	<b>76</b>
<b>Tabela 52</b> – Componentes da satisfação e sexo – média e desvio padrão .....	<b>77</b>
<b>Tabela 53</b> – Dimensões da satisfação e idade – média e desvio padrão .....	<b>78</b>
<b>Tabela 54</b> – Dimensões da satisfação e habilitações literárias – média e desvio padrão .....	<b>79</b>
<b>Tabela 55</b> – Dimensões da satisfação e anos de trabalho na Administração Pública – média e desvio padrão .....	<b>80</b>
<b>Tabela 56</b> – Dimensões da satisfação e tipo de vínculo laboral – média e desvio padrão .....	<b>81</b>
<b>Tabela 57</b> – Dimensões da satisfação e papel de avaliador – média e desvio padrão .....	<b>81</b>

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> – Estratégia da Reforma .....	<b>21</b>
<b>Figura 2</b> – Sistema de objetivos e resultados em cascata .....	<b>24</b>

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b> – Questionário Satisfação com a avaliação de desempenho .....	<b>101</b>
<b>Anexo 2</b> – Análise de dados .....	<b>107</b>

## Introdução

Atualmente, as organizações têm um acesso mais facilitado às tecnologias, à sua evolução, à informação, ao conhecimento, entre outros. Poderemos dizer que a este nível as organizações estão mais ou menos em pé de igualdade, o que vai distinguir o desempenho/sucesso de cada organização vai ser o desempenho dos seus colaboradores. O sucesso ou insucesso das organizações, em certa medida, prende-se com a forma como são capazes de gerir os seus recursos, nomeadamente os recursos humanos. A gestão dos recursos humanos com base meramente administrativa há muito ficou para trás e, neste momento, o objetivo passa pelo alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a estratégia das organizações, ou seja, desenvolver uma gestão estratégica de recursos humanos.

A época atual caracteriza-se por uma época em que as mudanças se sucedem rapidamente, a competitividade é elevada, as exigências dos “consumidores” também são elevadas. Para as organizações é crucial adaptarem-se às mudanças que ocorrem à sua volta, estas veem-se obrigadas a alcançar elevados níveis de produtividade e elevados níveis de qualidade dos serviços que prestam.

Tendo como pano de fundo a realidade descrita anteriormente, a questão da avaliação de desempenho dos colaboradores assume uma importância cada vez maior nas organizações, sendo considerada por muitos como um instrumento de grande valor para que as organizações consigam estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade, reconhecendo para tal o mérito destes. No entanto, alguns estudos têm demonstrado que a avaliação de desempenho é um processo que traz algumas dificuldades às organizações. Tendo em conta o seu grau de subjetividade o processo de avaliação de desempenho “é passível de alimentar algumas injustiças e incorreções” (Serrano, 2010).

No que diz respeito aos organismos públicos, estes também têm vindo a introduzir a avaliação de desempenho no seu quotidiano embora existam muitas vozes críticas da forma como o processo se desenrola. No setor público a avaliação de desempenho insere-se num conjunto de medidas/reformas que têm vindo a ser implementadas. Segundo Carter *et al.* (1992, cit. in Townley *et al.*, 2003) a introdução de medidas de desempenho no setor público reflete a insatisfação existente com a

política pluralista ou de grupos de interesse e o seu uso é uma tentativa de substituir a "racionalidade da política" pela "racionalidade do planeamento". Alguns estudos (OCDE, 1996 cit. in Madureira e Rodrigues, 2007), levados a cabo por organizações internacionais independentes, têm mesmo considerado que a tentativa de se conferir uma importância desmedida às técnicas de avaliação e gestão do desempenho podem ir contra o espírito da função pública (isto se entendermos a função pública enquanto responsável pela prestação de um serviço de qualidade ao cidadão e não como um setor da economia onde se procuram mais-valias materiais).

Assim, o objetivo principal a que este projeto se propõe prende-se com a análise dos níveis de satisfação com a avaliação de desempenho, dos indivíduos a exercerem funções num organismo público.

O principal fator de motivação centra-se no facto de ter trabalhado num organismo público e entender que existem muitas interrogações e relutância relativamente ao processo de avaliação de desempenho.

Um outro aspeto prende-se com o facto de ser uma temática que me desperta interesse e por isso pretender aprofundar mais os conhecimentos na área e ficar a perceber melhor as implicações dum processo desta natureza.

Julgo que o tema assume alguma relevância porque, no meu entender, não se potencia nem se tira proveito das vantagens da avaliação de desempenho, nem para a melhoria dos serviços, nem para promoção do desenvolvimento individual.

A dissertação encontra-se dividida em duas partes.

Na primeira parte apresenta-se o enquadramento teórico sobre a temática em questão. No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento teórico com as teorias mais relevantes no domínio da avaliação de desempenho, relativamente ao que se entende por avaliação de desempenho, quais os objetivos que normalmente estão por detrás de um sistema de avaliação e diferentes formas de medir o desempenho. No capítulo dois apresenta-se o sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública em Portugal. Começa-se por explicar porque é que os organismos também adotaram estes sistemas e de seguida aborda-se as diferentes etapas do processo bem como os diferentes intervenientes. No capítulo três apresenta-se o enquadramento

teórico sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, salienta-se a importância de se falar sobre a satisfação com a avaliação de desempenho bem como diferentes tipos de satisfação que têm sido mensurados pelos diferentes autores.

A segunda parte tem como intuito apresentar o estudo empírico e os objetivos do estudo. No quarto capítulo são explanadas as questões metodológicas começando-se pela enumeração das técnicas de análise de dados adotadas, apresenta-se o instrumento utilizado e como se procedeu à recolha dos dados. No capítulo cinco apresentam-se os resultados obtidos após tratamento estatístico. Por fim, no capítulo seis apresenta-se a discussão dos resultados bem como as conclusões e considerações finais.



# **Parte I – ENQUADRAMENTO**

**TEÓRICO**

## **Capítulo I – Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma realidade nas nossas atuais organizações, é uma prática que se tem vindo a disseminar visto permitir aferir informações que são usadas para sustentar a tomada de algumas decisões importantes. De forma muito resumida podemos afirmar que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática sobre o desempenho de um determinado indivíduo. As organizações podem usar os sistemas de avaliação de desempenho tendo por base diferentes objetivos mas, em última análise, o que pretende passa pela melhoria do desempenho global da organização. Existem diferentes abordagens e diferentes instrumentos que se podem usar, no entanto, a gestão por objetivos revela-se importante dado que é uma das metodologias adotadas pelos organismos públicos e privados. Para além de diferentes abordagens e instrumentos também se podem adotar diferentes fontes de obtenção de informação, embora tradicionalmente a fonte mais recorrente seja a chefia direta.

### **1. O que é a avaliação de desempenho?**

A avaliação de desempenho não é um tema novo para as organizações e, como refere Grote (1996, p. ix), tem-se tornado tão comum na vida das organizações que virtualmente todas as empresas têm um sistema de avaliação. Não poderemos dizer que as práticas de avaliação de desempenho sejam recentes, provavelmente desde que o homem começou a trabalhar, que o seu desempenho passou a ser avaliado, pelo menos informalmente (Chiavenato, 1990). No entanto, podemos afirmar que só mais recentemente é que a avaliação de desempenho foi instituída de forma mais formal e sistemática nas organizações, tendo-se tornado numa fonte de informação para uma série de atividades “através das quais as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver as suas competências, melhorar o seu desempenho e distribuir recompensas” (Fletcher, 2001, p. 473).

Mas, porque é que as organizações adotam sistemas formais de avaliação de desempenho? Segundo Wiese e Buckley (1998) uma das razões prende-se com o facto

de estes sistemas serem fundamentais para um conjunto de decisões importantes para a organização como por exemplo, pagamentos, promoções, entre outros.

É importante, antes de perceber os contributos da avaliação de desempenho para as organizações, definir o conceito e perceber o que lhe está subjacente. Monday *et al.* (2002, cit. in Hartog *et al.*, 2004) definem a avaliação de desempenho como um sistema de análise e avaliação do desempenho de um indivíduo (ou equipa). Segundo Dolan e Schuler (1987, cit. in Lima, 2009) a avaliação de desempenho poderá ser definida como um sistema estruturado de medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos por um trabalhador, com vista a descobrir em que nível é que, nesse momento, ele se encontra quanto à sua performance no trabalho. De acordo com Almeida (2008, p. 303) a avaliação do desempenho é um “processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objetivos previamente estabelecidos, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento”. DeNisi e Pritchard (2006, p. 254) definem a avaliação de desempenho como um “evento discreto e formal, aprovado pela organização, geralmente não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, em que as dimensões de desempenho e/ou critérios que são utilizados no processo de avaliação foram claramente definidos”.

Poderemos dizer que a avaliação de desempenho é uma apreciação, um juízo, uma análise do comportamento de um indivíduo face a objetivos previamente definidos e que tem como intenção não só ver o grau de cumprimento do indivíduo face ao proposto mas também apontar possíveis caminhos de desenvolvimento e melhoria individual.

Frequentemente o termo “avaliação de desempenho” é usado como sinónimo de “gestão do desempenho”, no entanto, embora se possa estabelecer uma relação entre os dois, são conceitos distintos.

Segundo DeNisi e Pritchard (2006) a gestão do desempenho é um conjunto amplo de atividades destinadas a melhorar o desempenho do funcionário e, no nosso entender, da organização. Fletcher (1992, cit. in Edmonstone, 1996, p.9) define este mesmo conceito como “uma abordagem para a criação de uma visão compartilhada dos propósitos e objetivos da organização” permitindo que cada colaborador percecione e

reconheça qual será o seu contributo e assim possibilitando gerir e melhorar o desempenho dos indivíduos, e da própria organização. Baron e Armstrong (1998, cit. in Hartog *et al.*, 2004, p. 557) enfatizam o carácter estratégico e integrado da gestão de desempenho, que no ponto de vista dos autores tem como foco principal o “aumento da eficácia das organizações através da melhoria do desempenho das pessoas que lá trabalham”, ou seja, desenvolvendo quer as capacidades das equipas quer as capacidades individuais contribui-se para a melhoria do desempenho da organização.

Tendo em conta as definições anteriores, poderemos dizer que a avaliação de desempenho é uma parte integrante e importante da gestão de desempenho, o processo de gestão de desempenho “envolve a gestão do esforço dos empregados baseado na medida dos resultados do seu desempenho” (Hartog *et al.*, 2004, p. 557). Embora a informação proveniente da avaliação de desempenho permita ingressar no processo de gestão de desempenho, a gestão de desempenho centra-se sobre as formas de motivar os funcionários a melhorarem o seu desempenho (DeNisi e Pritchard, 2006).

Fletcher (2001, p.473) refere que como um conjunto de práticas (e sob a forma de gestão de desempenho), a “avaliação de desempenho tornou-se parte de uma abordagem mais estratégica para a integração nas atividades de recursos humanos e nas políticas dos negócios”.

Embora existam referências aos problemas e constrangimentos que o uso de sistemas formais de avaliação de desempenho podem trazer no seio das organizações, designadamente reduções na produtividade (reduções temporárias são frequentes na sequência das sessões de avaliação), criação de angústia emocional, prejudicar a moral e a motivação, promover o medo e a falta de confiança (Nickols, 2007), entre outros, vários autores têm destacado as vantagens do uso destes sistemas. De acordo com Wiese e Buckley (1998) podemos destacar como vantagens o facto de facilitar algumas decisões organizacionais, como por exemplo, atribuição de recompensas, promoções e transferências, podendo também auxiliar os gestores no desenvolvimento dos funcionários.

Para qualquer sistema de avaliação de desempenho ser eficaz deve ser visto como justo e que vale a pena, tanto pela organização como pelos empregados (Murray, 1981). De acordo com Caruth e Humphreys (2008) um sistema de avaliação de desempenho que faça bem o seu papel é resultado de um trabalho persistente, dum

pensamento cuidadoso e dum planeamento interessado, sobretudo quando este se destina à integração das necessidades administrativas e ao desenvolvimento estratégico da empresa, ou seja, a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho deve resultar de um trabalho cuidadoso e metódico. Consistente com esta perspetiva os autores descreveram onze características que um sistema de avaliação de desempenho deve possuir: *Formalização* (as linhas orientadoras do sistema de avaliação de desempenho bem como os procedimentos e as instruções a seguir devem estar escritas e esta informação deve ser fornecida aos avaliadores e avaliados); *Relacionamento com o trabalho* (só devem ser considerados fatores que contribuam diretamente para o sucesso ou fracasso do desempenho e que possam ser uniformizados); *Padrões e medições* (devem estabelecer-se normas e padrões e posteriormente os métodos de medição/avaliação a utilizar); *Validade* (o sistema ou método utilizado é válido se medir aquilo para o qual foi desenvolvido: o desempenho no trabalho atual em comparação com os padrões estabelecidos); *Confiança/Segurança* (capacidade de produzir resultados consistentes); *Comunicação aberta* (facultar feedback aos trabalhadores sobre o seu desempenho de modo contínuo); *Avaliadores "treinados"* (é importante uma formação sólida, bem como uma atualização e reciclagem periódica de todos os indivíduos que conduzem as avaliações na organização); *Facilidade de utilização* (quanto mais simples for o sistema, mais fácil é de usar, mais rapidamente pode ser entendido pelos avaliadores e maior é a probabilidade de ser usado da forma pretendida); *Acesso dos trabalhadores aos resultados* (os trabalhadores devem ter acesso aos resultados da sua avaliação); *Revisão de procedimentos* (para suprimir alguns problemas ou constrangimentos o sistema de avaliação deve incluir um mecanismo de revisão); *Procedimentos de recurso* (é desejável que existam procedimentos de recurso definidos).

## **2. Desempenho, o que é?**

Para se poder compreender melhor o que se entende por avaliação de desempenho é fundamental perceber o que significa “desempenho” em contexto laboral, embora este seja um conceito complexo e que facilmente se pode tornar subjetivo. Segundo Caetano (2008), o desempenho pode ser concebido conforme se salientam os

meios (comportamentos) ou os fins (resultados). Na primeira perspectiva a avaliação de desempenho “focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam” (Caetano, 2008, p. 29). De acordo com esta conceção Campbell (1990, cit. in Caetano, 2008) entende que o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos.

Na segunda perspectiva o importante são os resultados, ou seja, o que o indivíduo alcança, logo quando um indivíduo ocupa determinado cargo ou posto deve realizar diversas funções, atividades e/ou tarefas consideradas como necessárias que se traduzam em resultados a um determinado nível para que a organização possa alcançar os seus objetivos (Caetano, 2008).

Pelo exposto anteriormente, depreende-se que o sistema de avaliação de desempenho bem como os instrumentos utilizados para medir o desempenho serão influenciados pela perspectiva que se adote e a tónica será colocada ou nos comportamentos do indivíduo ou nos resultados que o indivíduo alcançou/alcança.

### **3. Objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho**

Quando uma organização decide implementar um sistema de avaliação de desempenho fá-lo com uma intenção, ou seja, tem em vista atingir determinados objetivos e propósitos com a sua implementação. Como referem Grund e Sliwka (2009, p. 2050) a introdução de sistemas de avaliação formais é muitas vezes guiada por múltiplos objetivos.

As finalidades e os propósitos de um sistema de avaliação de desempenho são importantes para o seu sucesso e podem ser considerados como um dos pilares base da sua construção. Caetano (1998) refere que os sistemas de avaliação de desempenho têm de ser desenhados em função das finalidades organizacionais que lhes estão subjacentes. Um outro aspeto que não deve ser descurado é o alinhamento entre os objetivos da avaliação de desempenho e os objetivos da organização, isto porque, se as ferramentas e os objetivos do processo de avaliação de desempenho forem incongruentes com os objetivos organizacionais, “os resultados do sistema de avaliação de desempenho

podem, na verdade, ser prejudiciais ao funcionamento eficaz da organização” (Barrett, 1967 cit. in Wiese e Buckley, 1998).

Sob um ponto de vista tradicional, a avaliação de desempenho é definida com a “finalidade de alterar o comportamento do trabalhador em determinada posição” (Youngcourt, 2007, p. 318), ou seja, o fim a que a avaliação de desempenho se propõe passa por averiguar quais os aspetos críticos do trabalhador e que deveriam ser alvo de mudanças, por outras palavras identificação de aspetos a melhorar.

Segundo Schweiger e Sumners (1994) os sistemas de avaliação de desempenho são usados principalmente com duas finalidades: *finalidades de julgamento* – a tónica é colocado na diferenciação e no valor relativo de cada funcionário para o setor/departamento, a fim de se tomarem decisões administrativas. Estas decisões implicam aumentos salariais, promoções, períodos de experiência e *lay-offs*; *finalidades de desenvolvimento ou de coaching* – o objetivo é proporcionar feedback ao avaliado sobre o desempenho passado, analisar pontos fortes e pontos fracos, clarificar expectativas relativas ao desempenho futuro, estabelecer metas futuras e avaliar necessidades de formação.

Segundo McGregor (1957, cit. in Grote, 1996) os sistemas formais de avaliação de desempenho são projetados para atender a três necessidades: 1) proporcionar julgamentos sistemáticos que suportem decisões relativas aos aumentos salariais, a promoções, a transferências, e às vezes cortes nos salários e demissões; 2) são um meio de dizer a um subordinado como é que ele atua e sugerir mudanças necessárias a nível do seu comportamento, das suas atitudes, das suas habilidades, ou dos seus conhecimentos; 3) também são usados como base/suporte para o *coaching* e aconselhamento do indivíduo pelo superior hierárquico.

Cleveland, Murphy e Williams (1989, cit. in Wiese e Buckley, 1998), distinguem diversas categorias de objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho, a saber: 1) *interpessoais* – reconhecimento do desempenho individual para tomar decisões sobre gestão salarial, promoções, retenções ou saídas; 2) *intrapessoais* – feedback sobre os pontos fortes e os pontos fracos do desempenho e para identificar necessidades de formação e determinar atribuições e transferências; 3) *manutenção de sistemas* – por exemplo, planeamento do trabalho, definição de necessidades de formação da organização, avaliar a realização dos objetivos, auxiliar na identificação de objetivos; 4)

*fins de documentação* – para atender às exigências legais, documentando as decisões relativas aos funcionários e como forma de validar os instrumentos de avaliação de desempenho.

No quadro seguinte (quadro 1) podemos ver uma síntese dos objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho na ótica de três autores referidos anteriormente. Embora os diferentes autores façam divisões distintas é possível agrupar os objetivos em dois grandes grupos. Por um lado os que servem de suporte algumas decisões administrativas (por exemplo: aumentos, cortes salariais) e por isso com objetivos de controlo e diferenciação dos indivíduos. Por outro os que servem mais intenções de desenvolvimento da organização ou do indivíduo suportando ações futuras (por exemplo: participação em ações de formação).

McGregor (1957, cit. in Grote, 1996)		Cleveland, Murphy e Williams (1989, cit. in Wiese e Buckley, 1998)		Schweiger e Summers (1994)	
Finalidades/ objetivos	Implicações	Finalidades/ objetivos	Implicações	Finalidades/ objetivos	Implicações
Julgamentos sistemáticos	Aumentos salariais, promoções, transferências	Interpessoais	Gestão salarial, retenções, saídas	Finalidades de julgamentos ou pessoais	Aumentos salariais, promoções
		Fins de documentação	Documentação de decisões relativas a funcionários		
Informação	Sugestão de mudanças necessárias	Intrapessoais	Feedback sobre pontos fortes e pontos fracos	Finalidades de desenvolvimento ou de <i>coaching</i>	Estabelecimento de metas e análise de necessidades de formação
<i>Coaching</i>	Aconselhamento dos indivíduos	Manutenção de sistemas	Planeamento de trabalho, definição de necessidades de formação		

**Quadro 1** – Síntese dos objetivos da avaliação de desempenho

Em síntese, a avaliação de desempenho permite às organizações obter um conjunto de dados que lhe permitem tomar decisões, designadamente: definir o potencial dos colaboradores, fazer um levantamento de necessidades de formação, atribuição de aumentos salariais, entre outros.



Cleveland, Murphy e Williams (1989, cit. in Grund e Sliwka, 2009) concluíram nos seus estudos que os aspetos em que as avaliações têm maior impacto são: na gestão de salários, no feedback sobre o desempenho e na identificação de pontos fortes e pontos fracos.

Podemos constatar que um sistema de avaliação de desempenho pode auxiliar uma grande variedade de objetivos e propósitos, tendo em conta essa variedade de objetivos a que se propõe, é compreensível que os sistemas de avaliação de desempenho sejam bastante complexos e de difícil execução e que exista uma panóplia de sistemas.

#### **4. Como medir o desempenho?**

Uma das questões fulcrais da avaliação de desempenho é a medição do desempenho, sendo este um assunto bastante complexo e crucial para a eficácia do sistema a implementar. Existem diferentes abordagens e diferentes instrumentos que se podem utilizar que se distinguem sobretudo pela ênfase que colocam em determinadas dimensões.

De acordo com Schweiger e Sumners (1994) têm sido desenvolvidas nas últimas décadas diferentes técnicas para avaliar o desempenho, das quais podemos destacar como as mais comumente utilizados: 1) avaliação em aberto – ensaio não estruturado; 2) escalas de classificação gráficas ou numéricas; 3) métodos de *ranking*; 4) gestão por objetivos; 5) avaliação ancorada em escalas de comportamento.

Segundo Mohrman *et al.* (1989, cit. in Caetano, 1998, p. 49) “um desempenho consiste num executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados”. De acordo com estes autores podemos identificar quatro abordagens da avaliação de desempenho nas quais podemos integrar os diferentes instrumentos de medição de desempenho utilizados:

**1) Abordagens centradas nas pessoas:** enfatizam características ou traços de personalidade, usualmente traduzem-se num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade. São exemplos de instrumentos centrados nas pessoas, as “escalas ancoradas em traços” e a “medição de competências”.

**2) Abordagens centradas nos comportamentos:** baseiam-se nas ações realizadas pelos indivíduos, ou seja, nos comportamentos. São exemplos de

instrumentos centrados nos comportamentos as “escalas de observação comportamental”, as “escalas de escolha forçada”, os “incidentes críticos”, as “escalas de padrão misto”, entre outros.

3) *Abordagens centradas no contexto social ou comparação com os outros*: o contexto organizacional, em que indivíduos trabalham de forma complementar ou concorrente, é usado como “base de um padrão de medida do desempenho profissional” (Caetano, 1998, p. 68). Ou seja, este tipo de abordagens enfatiza o contexto social e a comparação entre colaboradores. São exemplos de instrumentos centrados no contexto a “ordenação simples”, as “escalas de escolha forçada”, a “comparação de pares”, a “distribuição forçada”.

4) *Abordagens centradas nos resultados*: a tónica é colocada nos resultados que o indivíduo alcança face ao que foi previamente estabelecido. Segundo Caetano (1998) os critérios básicos de avaliação são os resultados dos comportamentos e não os comportamentos em si. Nestas abordagens podemos integrar os “padrões de desempenho” e a “gestão por objetivos”.

## 5. Gestão por objetivos

O método de gestão por objetivos foi concebido por Ducker, em 1954 e desde então “é o método mais utilizado pelas organizações para avaliar o desempenho dos colaboradores” (Cravo, 2006, p. 79). A gestão por objetivos é uma conhecida filosofia de gestão que substitui a preocupação de “como” gerir pela de “porquê” ou “para quê” gerir. A ênfase não está em “fazer bem o trabalho (*the best way*), mas em fazer o trabalho mais relevante para os objetivos da organização” (Bilhim, 1998, p. 36). Esta metodologia de gestão pretende orientar as práticas de gestão para objetivos e fins em detrimento de processos e atividades, numa oposição à lógica taylorista e weberiana (Rocha, 1998). É uma metodologia que está assente na definição de objetivos em cadeia, “os objetivos são definidos a nível estratégico, e em seguida «desdobrados» em cascata por todos os níveis da organização” (Gomes, *et al.*, 2008, p. 515).

Segundo Amos (1977) podemos referir à gestão por objetivos utilizando outras terminologias, como por exemplo, gestão por resultados, gestão por objetivos e

resultados, melhorar os resultados empresariais, e diversas outras variações semelhantes, mas um aspeto fundamental é que o processo permanece inalterado.

Poderemos afirmar que o pilar da gestão por objetivos é o estabelecimento de objetivos e metas individuais, que são trabalhados quer pelos colaboradores, quer pelos superiores, e “servirão de base ao planeamento, desempenho e avaliação” (Dahlsten, *et al.*, 2005).

Embora, na literatura encontremos diferentes definições de gestão por objetivos, é possível identificar alguns elementos comuns à maioria das definições, nomeadamente: o estabelecimento conjunto de objetivos entre os trabalhadores e o seu superior hierárquico, o estabelecimento de objetivos para cada posição; a interligação de objetivos, o estabelecimento de um sistema de revisão; a ênfase colocada na mensuração e no controlo, participação ativa por parte da chefia (Bilhim, 1998).

A gestão por objetivos caracteriza-se por ser um método de planeamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos. Superiores hierárquicos e subordinados elegem áreas prioritárias e estabelecem resultados a serem alcançados pela organização. Após o estabelecimento dos grandes objetivos da organização definem as contribuições individuais e procedem ao acompanhamento do desempenho de cada subordinado, ou seja, a definição de objetivos deve processar-se em cascata.

Segundo Bilhim (1998) para a viabilidade desta abordagem é necessário ter em linha de conta alguns aspetos, nomeadamente: as organizações devem estabelecer metas fundamentais e estas devem estar bem identificadas e definidas de modo a que possam ser bem compreendidas por todos os intervenientes; a fim de uma melhor gestão as metas não devem ser muitas; é importante que exista consenso e concordância geral sobre as metas definidas.

Atendendo a que um dos aspetos fulcrais da gestão por objetivos é a definição de objetivos é, por isso importante ter uma ideia clara do que é um objetivo, sendo que na maioria dos casos é apresentado como sinónimo de meta, de algo a atingir. Segundo Peter Drucker (cit. in Tavares, 2006) um objetivo tem que ser “um projeto enunciado de forma precisa, concreta, quantificada e referida a um espaço temporal, ambicioso para ser motivador, mas exequível”.

Vários autores têm-se debruçado sobre o estudo dos sistemas de gestão por objetivos e sobre a forma como estes devem ser concebidos existindo algum consenso

em torno de alguns aspetos que devem servir como fundamento à construção dos sistemas de gestão por objetivos, a saber: os objetivos devem ser estabelecidos para todos os postos de trabalho na organização; deve-se usar uma definição de objetivos comum; os objetivos devem estar vinculados à estratégia da organização; deve-se enfatizar a medição e o controle; e, deve-se estabelecer revisões e “reciclagens” do sistema. (Reddin, 1971; Reddin e Kehoe, 1974, cit. in Dinesh e Palmer, 1998)

Raia, tendo por base um trabalho elaborado em 1974 (cit. in Caetano, 1998, pp.73-74) sugere que o processo de gestão por objetivos deve ser constituído por quatro elementos essenciais:

1) *Formulação dos objetivos* – etapa em que se formulam os objetivos gerais de longo prazo e os planos de ação a nível macro-organizacional, conduzindo à definição de objetivos específicos para a organização. Com base nestes objetivos estabelecem-se os objetivos dos diferentes departamentos e por fim os objetivos individuais;

2) *Planeamento da ação* – etapa em que são determinados quais os meios necessários para que cada indivíduo possa atingir os objetivos que lhe competem;

3) *Autocontrolo* – etapa em que corrigem possíveis desvios entre o que se está efetivamente a fazer e os objetivos que se pretende alcançar. Deve ser o próprio indivíduo a assumir o controlo do seu desempenho;

4) *Revisões periódicas* – consiste num confronto entre o desempenho individual e organizacional e os objetivos previamente definidos e efetuam-se as avaliações do desempenho global de cada indivíduo.

Dado que os objetivos são o elemento central na gestão por objetivos, são a base deste sistema de gestão, é importante que quem planifica se debruce sobre a sua formulação e que tenha alguns cuidados adicionais quanto às suas características. Pela literatura da área percebemos que a implementação de um sistema de gestão por objetivos não é fácil e acarreta inúmeras dificuldades e contrariedades. Segundo Rocha (1998) podemos destacar como principais dificuldades deste tipo de sistema: as alterações que são necessárias efetuar na estrutura organizativa e por vezes na estrutura de trabalho; a necessidade de estabelecer um plano de carreira em que se determine a progressão de cada indivíduo; a necessidade de agendar reuniões com mais frequência

dado ser importante que todos os funcionários estejam comprometidos no processo e tenham igual acesso à informação.

## **6. Fontes da avaliação de desempenho**

Num sistema de avaliação de desempenho podemos identificar diferentes fontes de avaliação de acordo com os diferentes atores organizacionais envolvidos, no entanto, “tradicionalmente, a avaliação era levada a cabo pela chefia direta” (Gomes *et al.*, 2008, p. 500). No entanto, por razões diversas, outros intervenientes têm vindo a participar no processo (ibidem). Mas, como refere Caetano *et al.* (2000, cit. in Sousa *et al.*, 2006), o facto de normalmente ser a chefia direta responsável pela avaliação está muito relacionado com a estrutura organizacional, como este orienta o desempenho do colaborador, pressupõem-se que estará em melhores condições para avaliar a adequação do seu desempenho.

Podemos destacar como principais fontes da avaliação de desempenho:

**1) Avaliação pela chefia direta:** a avaliação pela chefia direta é a fonte de avaliação de desempenho mais usual. Cada superior hierárquico direto avalia os seus colaboradores tendo em conta, quer o desempenho individual de cada um, quer o contributo para o cumprimento dos objetivos da equipa e da empresa (Camara *et al.*, cit. in Lima, 2009). Segundo Chiavenato (1998, cit. in Sousa *et al.*, 2006) a avaliação de desempenho é da responsabilidade primeira da chefia direta, dado que a chefia é o indivíduo que possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador.

**2) Autoavaliação:** a autoavaliação implica que o indivíduo avalie o seu próprio desempenho e surgiu nos anos cinquenta com o intuito de ultrapassar as “deficiências e o descontentamento dos próprios avaliadores com as práticas de avaliação em vigor” (Caetano, 1998, p. 76). Segundo Camara *et al.* (2005, cit. in Lima, 2009) todos os avaliados fazem a avaliação do seu próprio desempenho através dum questionário igual ou semelhante ao que é utilizado pelo superior hierárquico, posteriormente cada superior hierárquico analisa os questionários e faz a sua própria avaliação contrapondo-a com a feita pelos avaliados, no final reúne com cada um deles com o intuito de analisarem os resultados.

3) *Avaliação pelos pares/colegas*: a avaliação pelos pares não é uma fonte de avaliação muito recorrente e pressupõem que o desempenho de um indivíduo seja avaliado formalmente pelos colegas de trabalho. Segundo Kane e Lawler (1978, cit. in Caetano, 1998, pp.81-82) podemos distinguir três métodos distintos de avaliação pelos pares, a saber: 1) *nomeação pelos pares* – cada elemento indica um número específico de membros do grupo como sendo os melhores, no grupo, em função de determinadas características ou dimensões do desempenho; 2) *cotação pelos pares* – cada elemento cota cada um dos restantes elementos do grupo em determinados atributos ou dimensões de desempenho; 3) *ordenação pelos pares* – cada elemento elabora uma lista onde hierarquiza os outros membros do grupo, segundo determinadas dimensões.

4) *Avaliação pelos subordinados*: a avaliação pelos subordinados subentende que os indivíduos avaliem o desempenho dos seus superiores hierárquicos/chefias. Segundo Fernandes e Caetano (2000, cit. in Lima, 2009) esta fonte tem pouca expressão organizacional dado que não se coaduna com o estilo de gestão da grande maioria das empresas, em que os órgãos de gestão têm a apreensão que este tipo de avaliação possa retirar poder à chefia.

5) *Avaliação pelos clientes*: no âmbito dos projetos de gestão pela qualidade total, clientes internos e externos bem como os próprios fornecedores enquanto parceiros de negócio são chamados a participar na avaliação (Caetano, 2008). Nalgumas situações esta fonte de avaliação é uma mais-valia dado que “os clientes encontram-se em posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho” (Gomes *et al.*, 2008, p. 503) de um indivíduo.

6) *Avaliação a 360°*: atualmente, alguns sistemas de avaliação de desempenho recorrem a múltiplas fontes de feedback sobre o desempenho dos avaliados. A combinação de mudanças na estrutura, nos processos e na cultura das organizações e as limitações da avaliação *top-down* tradicional, criou as condições para que outras fontes de feedback sobre o desempenho se tornassem não só aceitáveis mas necessárias (Fletcher, 2001). A “Avaliação a 360°” é um dos sistemas mais frequente, e segundo Almeida (2008, p. 309) podemos defini-lo como “um processo de avaliação do desempenho que envolve, na avaliação, para além de uma autoavaliação, todos os agentes que têm uma ligação direta ou indireta com o desempenho do avaliado, nomeadamente os supervisores, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes, os

fornecedores”. Podemos concluir que a avaliação a 360° pressupõe que se recorra a múltiplas fontes de avaliação e que os indivíduos sejam simultaneamente avaliados e avaliadores.

## **7. Aspectos críticos da Avaliação de Desempenho**

Como qualquer outro sistema existente no seio das organizações, os sistemas de avaliação de desempenho acarretam dificuldades de construção e de implementação e, são igualmente alvo de críticas pelos diferentes intervenientes. “Um dos principais problemas da avaliação é que esta é sempre subjetiva” (Santiago, 2011, p. 26), quando elaborada por diferentes gestores torna-se difícil comparar os resultados, agravando-se nos casos em que estes pertencem a unidades diferentes (Levinson, 1990; Caracitas, 2007 cit. in Santiago, 2011). Segundo Almeida (1996, cit. in Durão, s/d), “a avaliação de desempenho é um processo bastante emocional. Qualificar pessoas com quem se lida diariamente, sabendo o impacto que isso pode ter nas suas vidas, torna o processo de avaliação uma situação delicada e suscetível de provocar disfunções pessoais e organizacionais graves”.

Alguns autores (Neely *et al.*, 1995; Santos *et al.*, 2000 cit. in Costa, 2009) chamam à atenção para as carências que os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho têm no que toca aos indicadores que usam e ao quadro conceptual que conduz o processo de avaliação. Neely e Bourne (2000 cit. in Costa, 2009) dizem que os dados obtidos nos sistemas de avaliação de desempenho, por si só, não abrangem toda a realidade. Possibilitam sim, obter várias perspetivas para qualificar o desempenho, não dizendo com exatidão o que medir.

Mintzberg (1994, cit. in Townley, 2003) identifica alguns fatores que podem explicar as dificuldades sentidas com os processos de avaliação de desempenho, designadamente: a incapacidade de acompanhar corretamente o processo de introdução das mudanças importantes para os gestores; subestimar o tempo que leva a concretizar grandes mudanças; e, a falta de comprometimento dos envolvidos, geralmente dos que estão num nível superior de gestão.

Schweiger e Sumners (1994, p.6), nos seus estudos, identificaram alguns aspetos que podem contribuir para que um processo de avaliação de desempenho falhe,

como por exemplo, não envolver todos os intervenientes na fase de planeamento, não existir informação por escrito que explique as diretrizes e dê instruções para a concretização da avaliação, falta de feedback, entre outros.

A identificação de aspetos críticos da avaliação de desempenho é importante porque permite a quem está a delinear um sistema de avaliação acautelar situações que possam comprometer o sistema.



## **Capítulo II – Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

A tentativa de implementar um sistema de avaliação de desempenho na administração pública em Portugal não é inédito, no entanto, só desde o ano de 2004 se conseguiu implementar um sistema formal e sistemático. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), atualmente é regulado pela Lei n.º 66-B de 28 de dezembro de 2007 e tem como principais objetivos promover uma melhoria de qualidade dos serviços e aumentar a eficiência dos mesmos. Para além da avaliação dos trabalhadores o SIADAP também pretende avaliar os dirigentes intermédios e os próprios serviços. Dada a organização da grande maioria dos organismos públicos portugueses a avaliação de desempenho torna-se bastante complexa e burocrática.

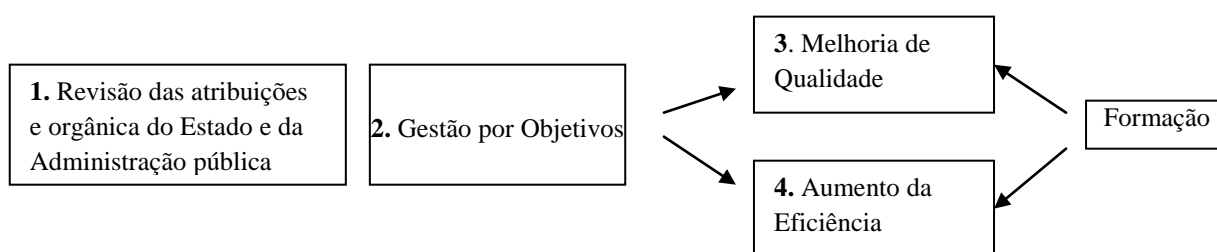
### **1. Porquê introduzir a avaliação de desempenho no setor público?**

As preocupações em torno do desempenho dos colaboradores é um aspeto que podemos considerar generalizado no seio das organizações e o setor público não é exceção. “Diversos governos e organizações privadas sem fins lucrativos têm tentado introduzir a gestão por objetivos” (GO) (Bilhim, 1998, p. 39), apesar das críticas a que a GO tem sido alvo nos últimos tempos. No que à administração pública diz respeito “a GO anda associada a técnicas de aumento de produtividade” (ibidem, p.38).

Carter *et al.* (cit. in Townley *et al.*, 2003, p. 1045) defendem que a “introdução da avaliação de desempenho no setor público reflete uma insatisfação com a política pluralista ou dos grupos de interesse, e que o seu uso é uma tentativa de substituir a ‘racionalidade política’ pela ‘racionalidade do planeamento’”. Neste sentido, a avaliação do desempenho é vista como um meio de alcançar a racionalidade da gestão que inclui entre outras coisas: a redução do tamanho do setor público, o corte de gastos do governo, trazendo os princípios do mercado livre e da disciplina para os governos, desenvolvendo um enfoque mais orientado para o cliente, permitindo que os gestores do setor público sejam mais autónomos e empreendedores (Townley *et al.*, 2003).

## 2. Avaliação de Desempenho na Administração Pública em Portugal

Embora a tentativa de implementação de um sistema de avaliação de desempenho na administração pública em Portugal não seja recente, nos últimos anos esta ideia assumiu novos contornos. Em 2004 é publicada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, que visa operacionalizar a reforma da administração pública, “estabelecendo uma matriz de mudança com base na gestão por objetivos, integrando a avaliação dos organismos públicos e a avaliação do desempenho individual” (Rocha, 2005). A figura 1 sistematiza os objetivos da reforma.



**Figura 1** – Estratégia da Reforma (Fonte: Rocha, 2005)

A intenção de implementar um sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública não é recente, remonta ao ano de 1940 com a reforma do Código Administrativo a referência a um método de avaliação global quantitativo. No entanto, podemos dizer que foram necessários cerca de 64 anos para que um sistema formal e sistemático pudesse ser implementado, trata-se do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) aprovado pela Lei n.º10 de 22 de março de 2004. Trata-se dum sistema integrado dado que engloba a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes intermédios e dos Serviços do Estado. O SIADAP tem como objetivo principal ultrapassar a (in)eficiência do processo anterior de classificação, “assente nos objetivos de qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação” (Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004, p.3). Segundo Bilhim (2003), os princípios orientadores do SIADAP tiveram origem no modelo da Nova Gestão Pública, cuja filosofia consistia na aproximação da Administração Pública ao espírito, cultura e postura da administração privada.

Rocha e Carvalho (2007, p.31 cit. in Serrano, 2010) referem que a 1ª versão do sistema apresentou alguns problemas de aplicação inerentes ao método escolhido e também com a definição de objetivos aos trabalhadores e dirigentes, razão pela qual foi difícil de aplicar nos serviços públicos. Devido às lacunas existentes no sistema de avaliação, nomeadamente o facto de não prever a avaliação dos dirigentes de topo, foram propostas algumas alterações e, em 2007, com a Lei n.º 66-B de 28 de dezembro, foi introduzido o sistema de avaliação de desempenho presentemente em vigor para a Administração Pública (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP).

De acordo com o artigo 6º da Lei n.º 66-B/2007 o SIADAP tem como objetivos:

- Melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação;
- Identificar as necessidades de formação;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos;
- Melhoria dos processos;
- Melhoria da informação e transparência;
- Apoiar o processo de decisão estratégica.

O atual SIADAP integra três subsistemas: 1) o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – SIADAP 1; 2) o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2; 3) o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3. Os três subsistemas funcionam de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão do serviço, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (Artigo 9º, Lei n.º 66-B/2007).

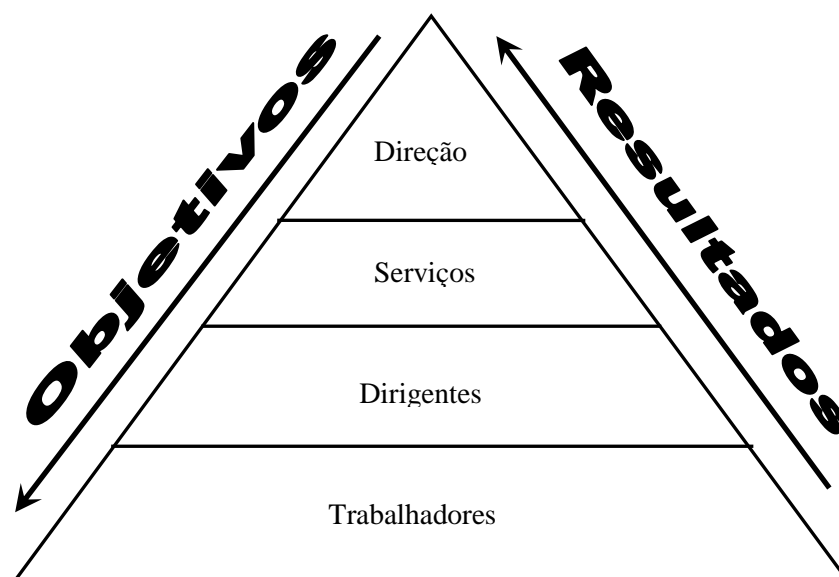
As alterações introduzidas no processo de avaliação evidenciam um modelo assente na gestão por objetivos e uma orientação para os resultados o que vai mudar “substancialmente a cultura organizacional dos serviços, por forma a permitir o

alinhamento dos trabalhadores com a formulação estratégica da instituição” (Serrano, 2010). Apesar das alterações introduzidas segundo um estudo de Durão (s/d) não parece que o atual sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) contribua para a melhoria das pessoas e serviços.

Como foi referido anteriormente, o sistema de avaliação do desempenho integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública. Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases (Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004):

- Elaboração do plano de atividades para o ano seguinte, de acordo com os objetivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes;
- Definição dos objetivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- Definição dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;
- Avaliação dos desempenhos;
- Elaboração do relatório de atividades.

Podemos constatar que na Administração Pública a metodologia de avaliação está assente na definição de objetivos em cadeia em que todos os envolvidos têm participação, desde a gestão de topo até ao trabalhador. Por outro lado, também se centra nos resultados obtidos por todos, desde o trabalhador até à gestão de topo (como podemos constatar pelo figura 2). A gestão baseia-se assim “numa cultura de medição da performance organizacional orientada para os resultados, parte-se de baixo para cima, com a avaliação do desempenho dos trabalhadores, tendo por base os resultados decorrentes dos objetivos contratualizados e as competências previamente estabelecidas, passando pela avaliação dos dirigentes superiores e intermédios mediante a aferição dos resultados obtidos em matéria de eficácia, eficiência e qualidade, bem como das capacidades de gestão evidenciadas, até chegar à avaliação dos serviços” (Serrano, 2010, p. 30).



**Figura 2** – Sistema de objetivos e resultados em cascata (Fonte: Serrano, 2010)

### **2.1. O Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários na Administração Pública em Portugal – SIADAP 3**

Cada organismo público define a sua missão, o seu plano de atividades bem como os objetivos, entre outros, que se podem consultar no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), regra geral está disponível no *site* das diferentes instituições. No QUAR é igualmente estabelecido o plano de atividades para cada unidade orgânica, plano esse que inclui os objetivos da unidade bem como os indicadores de desempenho. Face ao plano proposto para cada unidade os dirigentes estabelecem os objetivos e competências de cada funcionário.

#### **2.1.1. Parâmetros de avaliação**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de caráter anual e diz respeito ao desempenho do ano civil anterior. O desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre dois parâmetros: *resultados* (através do estabelecimento de objetivos) e *competências*. Segundo o artigo 4º da Lei n.º 66-B/2007 entende-se por *objetivo*, o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis; e por *competência*, o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e

comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.

O primeiro parâmetro – *resultados* – verifica-se pelo grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos que devem ser claros e devem ter em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo para a sua execução. Os objetivos podem ser: de produção de bens e atos ou prestação de serviços; de qualidade; de eficiência; de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Regra geral são fixados individualmente mas é possível fixar objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa. Anualmente devem ser fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador.

Para avaliar os *resultados* deve-se ter presente a medição do grau de cumprimento de cada objetivo, de acordo com os indicadores previamente estabelecidos. De acordo com o artigo 47º a avaliação dos *resultados* obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis:

- a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final atribuída ao parâmetro – *resultados* – é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos. É possível, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objetivos, devido a condicionantes estranhos ao controlo dos intervenientes, renegociar novos objetivos.

Segundo Durão (s/d) podemos atribuir como umas das vantagens do SIADAP o facto de os objetivos que irão ser avaliados serem contratualizados entre avaliador e avaliado, desta forma os funcionários têm conhecimento do que deles é esperado, das metas que devem atingir para serem positivamente avaliados.

No que diz respeito ao segundo parâmetro – *competências* – assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador e não devem ser inferiores a cinco.

Segundo o artigo 49º a avaliação de cada *competência* é expressa em três níveis:

a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro – *competências* – é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

### **2.1.2. Resultados da avaliação**

A avaliação final de cada trabalhador é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação referidos anteriormente. O parâmetro – *resultados* – tem uma ponderação mínima de 60 % e o parâmetro – *competências* – uma ponderação máxima de 40 %. O resultado da avaliação final é expresso em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

a) «Desempenho relevante», correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;

b) «Desempenho adequado», correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;

c) «Desempenho inadequado», correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Por iniciativa do avaliado ou do avaliador, quando se atribui uma menção qualitativa de desempenho relevante esta pode ser objeto de apreciação por parte do Conselho Coordenador da Avaliação (CCA), para efeitos de um eventual reconhecimento de mérito significando num desempenho excelente.

Como podemos constatar pelo artigo 52º a avaliação do desempenho individual poderá ter os seguintes efeitos:

a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;

b) Diagnóstico de necessidades de formação;

c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;

d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;

e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

Quando um trabalhador obtém desempenho excelente três anos consecutivos tem o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. Tem ainda, alternativamente, direito a:

a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação;

b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;

c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;

d) Frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

O reconhecimento de desempenho relevante três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Quando um trabalhador obtém desempenho inadequado deve ser acompanhado e devem-se tomar decisões no sentido de:

a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;

b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

O sistema de avaliação de desempenho dos funcionários da Administração Pública pressupõe que se diferenciem os desempenhos, tal diferenciação é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente. Este aspeto constitui o principal alvo das críticas, na medida em que não permite que todos os funcionários possam obter as



classificações máximas (Durão, s/d). Segundo alguns autores a existência de um sistema de quotas é considerado um dos aspetos críticos do sistema de avaliação de desempenho adotado na Administração Pública em Portugal, na medida em que os funcionários entendem que pode originar “instabilidade nas relações humanas, gerando uma aparente competitividade, pelo facto de não ser patente a neutralidade da sua aplicação, o que lhes provoca um sentimento de revolta e de desmotivação face ao sistema de avaliação” (Caracitas, 2007; Araújo, 2009; Félix *et al.*, 2010; cit. in Santiago, 2011).

### **2.1.3. Intervenientes no processo de avaliação**

O processo de avaliação de desempenho implica a participação de vários intervenientes no âmbito de cada serviço, nomeadamente (artigo 52<sup>a</sup> e seguintes):

**a) O avaliador** – deve ser o superior hierárquico; É da responsabilidade do avaliador: negociar os objetivos do avaliado bem como os indicadores de medida do desempenho; rever regularmente com o avaliado os objetivos anuais negociados e ajustá-los, caso seja necessário; negociar as competências; avaliar anualmente os trabalhadores diretamente subordinados; ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respetivas necessidades de desenvolvimento; fundamentar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado. Caso não exista um avaliador direto deve assegurar-se igualmente que a avaliação se realiza.

**b) O avaliado** – o avaliado tem direito: que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em consonância com os objetivos e resultados definidos; à avaliação do seu desempenho. Tem como deveres: proceder à respetiva autoavaliação e negociar com o avaliador a fixação dos objetivos e das competências que constituem os parâmetros de avaliação e dos respetivos indicadores de medida.

**c) O Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)** – o conselho é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados. Ao CCA compete: estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP 2; estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e dos indicadores de medida; estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho; garantir o rigor e a

diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e 3, cabendo-lhe validar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado bem como proceder ao reconhecimento do desempenho excelente;

**d) A Comissão Paritária** – junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma comissão paritária com competência consultiva, esta comissão é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, um membro do CCA, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos. Tem como principal função apreciar as propostas de avaliação.

**e) O dirigente máximo do serviço** – compete ao dirigente máximo: garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho; coordenar e controlar o processo de avaliação anual; fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação; assegurar o cumprimento das regras estabelecidas na lei em matéria de percentagens de diferenciação de desempenhos; homologar as avaliações anuais; decidir sobre as reclamações dos avaliados; assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho.

No processo de avaliação pressupõem-se a conciliação das avaliações realizadas pelo CCA, procura-se garantir o cumprimento das percentagens inicialmente definidas para a diferenciação dos desempenhos, e que a justiça no processo de avaliação não seja a de cada avaliador, mas a da organização (Vaz, 2008 cit. in Dias e Paraíso, 2010). No entanto, este desígnio não é totalmente claro, “porque, no intuito de conformar os resultados com orientações do CCA, o sistema pode originar situações de avaliações inferiores para colaboradores com desempenhos excepcionais” (Dias e Paraíso, 2010, p. 105).

Embora, ainda seja precoce nesta fase falar em grandes consequências deste sistema, Rodrigues (2008) destaca que a responsabilização dos dirigentes pela definição de objetivos institucionais levou a uma crescente utilização de ferramentas de apoio à gestão, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*. Lentamente vão-se verificando alterações quer no modo quer na postura dos funcionários, “denota-se uma maior preparação destes para a negociação dos objetivos, apresentando propostas e sugestões pertinentes e fundamentadas” (Santiago, 2011).

#### 2.1.4. Fases do processo de avaliação

O processo de avaliação de desempenho decorre ao longo de várias etapas/fases. Para cada fase está definido os prazos legais para a sua execução bem como as tarefas e os resultados esperados. No quadro seguinte (Quadro 2) é possível verificar como se desenvolve o processo de avaliação de desempenho dos funcionários na função pública, desde a planificação até à monitorização. Este processo desenvolve-se ao longo de nove etapas.

FASES	DESCRIÇÃO
<b>1ª Fase:</b> Planeamento do processo de avaliação (deve decorrer no último trimestre civil)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Este processo é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço, deve decorrer das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão anual (orçamental, plano de atividades, mapa de pessoal).</li><li>▪ Definição dos objetivos a atingir pela unidade orgânica.</li><li>▪ Planificação em cascata, precedida pela construção do QUAR.</li></ul>
<b>2ª Fase:</b> Autoavaliação e avaliação pela chefia direta (devem decorrer na 1ª quinzena de janeiro)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A autoavaliação tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.</li><li>▪ É realizada através do preenchimento da ficha de autoavaliação que deve ser apresentada ao avaliador no dia da entrevista.</li><li>▪ Avaliação feita pelo avaliado.</li></ul>
<b>3ª Fase:</b> Harmonização da proposta de avaliação (deve decorrer na 2ª quinzena de janeiro)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De forma a assegurar as percentagens – harmonização das avaliações/validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência.</li><li>▪ Feita pelo CCA.</li></ul>
<b>4ª Fase:</b> Reunião de Avaliação (deve decorrer durante o mês de fevereiro)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reunião entre os avaliadores e cada um dos avaliados.</li><li>▪ Caracterização dos parâmetros, objetivos e componentes.</li><li>▪ Na reunião pretende-se: 1) analisar a autoavaliação; 2) dar conhecimento ao avaliado da avaliação feita pelo avaliador; 3) contratualização dos objetivos e definição das competências a avaliar no ano seguinte;</li></ul>
<b>5ª Fase:</b> Avaliação e Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deve-se ter especial atenção aos desempenhos relevantes e desempenhos inadequados.</li><li>▪ Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do CCA tendo em vista: <b>a)</b> a validação das propostas de avaliação com menções de desempenho relevante e de desempenho inadequado; <b>b)</b> a análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente.</li></ul>
<b>6ª Fase:</b> Apresentação da Comissão Paritária	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O trabalhador avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de 10 dias úteis, que o seu processo seja submetido a apreciação da Comissão Paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação.</li><li>▪ A apreciação da Comissão Paritária é feita no prazo de 10 dias úteis contado a partir da data em que tenha sido solicitada e expressa-se</li></ul>

	através de relatório fundamentado com proposta de avaliação.
<b>7ª Fase:</b> Homologação das avaliações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competência do dirigente máximo do serviço, efetuada até 30 de março.</li> <li>▪ A avaliação deve ser dada a conhecer ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.</li> </ul>
<b>8ª Fase:</b> Reclamação e outras impugnações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O avaliado pode recorrer para o dirigente máximo de serviço, 5 dias úteis após a homologação, tendo 15 dias úteis para decidir.</li> <li>▪ As impugnações podem ser: impugnação administrativa (por recurso hierárquico ou tutela) ou impugnação judicial.</li> </ul>
<b>9ª Fase:</b> Monitorização e revisão dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No decorrer do período de avaliação, são adotados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efetuada a respetiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar: a) a reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir; b) a clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação; c) a recolha participada de reflexões sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho.</li> </ul>

**Quadro 2** – Processo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública  
(Adaptado de Rocha, 2010, pp. 216-217)

Um fator importante da aplicação do sistema de avaliação de desempenho é o facto de este permitir a autoavaliação, possibilitando desta forma ao avaliado “a oportunidade de poder fazer um autoexame da sua prestação, visto que conhece bem o seu trabalho e com a autoavaliação pode melhor refletir sobre o seu desempenho” (Santiago, 2011). Por outro lado, e apesar da implementação deste modelo ter como princípio o aumento da qualidade e a melhoria dos serviços pode potenciar alguns efeitos indesejados, por exemplo será que os objetivos individuais estão sempre alinhados com os objetivos estratégicos da organização? (Madureira e Rodrigues, 2007); de que modo o sistema resolve situações em que o colaborador trabalha “apenas para os objetivos quantificados que lhe foram fixados pelo superior, exibindo eventualmente um comportamento profissional que lhe pareça o mais adequado para ser avaliado positivamente?” (Madureira e Rodrigues, 2007, p. 8). Indo ao encontro da tese preconizada pelo *Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique* (2009 cit. in Dias e Paraíso, 2010, pp. 105-106) “o principal problema com as avaliações é que é difícil definir critérios de desempenho que possam distinguir entre o desempenho individual e o desempenho da equipa. A juntar a isto, os diretores de departamento são, frequentemente, relutantes em fazer discriminações entre a sua equipa”.

## **Capítulo III – Satisfação com a Avaliação de Desempenho**

Como foi referido anteriormente o processo de avaliação de desempenho faz parte do quotidiano das organizações mas, para que este processo traga benefícios é importante que os diferentes intervenientes estejam envolvidos. Um dos aspetos que se tem revelado pertinente é a satisfação dos trabalhadores com os sistemas de avaliação de desempenho. Vários estudos têm demonstrado que a satisfação dos trabalhadores é importante porque é um fator que pode ter implicações na eficácia e na viabilidade do próprio sistema de avaliação. Existem diferentes abordagens no estudo da satisfação com a avaliação de desempenho e, nos diferentes estudos analisados emergiram diferentes fatores que a satisfação com a avaliação de desempenho pode afetar bem como diferentes dimensões de análise da satisfação.

### **1. Importância de falar sobre a satisfação com a avaliação de desempenho**

Partindo do princípio de que a avaliação de desempenho interfere com vários campos da gestão organizacional, nomeadamente com questões salariais, promoções, progressão na carreira, levantamentos de necessidades formativas, entre outros, a opinião que os colaboradores têm sobre os sistemas de avaliação de desempenho é importante pela relevância que estes sistemas têm assumido no seio das organizações e porque podem ser indicadores da viabilidade do sistema. Muitos têm sido os parâmetros usados para aferir qual a opinião que os colaboradores têm, sendo a satisfação um dos parâmetros mais usado por vários autores.

Caetano (2008) refere que em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação no campo da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores muito satisfeitos ou satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho, incluindo os próprios avaliadores. Há evidências que indicam que há uma insatisfação generalizada com os sistemas de avaliação de desempenho em muitos setores (Bowles and Coates, 1993; Davis and Landa, 1999; Fletcher, 1993; IPD, 1998; Roberts, 1998; cit. in Cook e Crossman, 2004). Segundo vários autores a insatisfação existente no seio das

organizações também se reflete na insatisfação individual com os próprios sistemas de avaliação de desempenho (Deming, 1986; Kay *et al.*, 1965; Kluger e DeNisi, 1996; Meyer *et al.*, 1965; Thompson e Dalton, 1970; cit. in Cook e Crossman, 2004).

De uma forma geral, a pesquisa no campo das dificuldades associadas à avaliação de desempenho tem sido dominada por investigações relacionadas com os erros dos avaliadores e a precisão da classificação, embora, muitas vezes, se argumente que as três classes de critérios – erros dos avaliadores, precisão da classificação e aspectos qualitativos da avaliação – são igualmente importantes na apreciação da eficácia da avaliação. Em comparação, menos atenção tem sido dada aos critérios qualitativos, tais como: a reação dos subordinados relativamente à avaliação e os fatores que contribuem para essa reação (Cardy e Dobbins, 1994; Murphy e Cleveland, 1995; cit. in Cawley *et al.*, 1998).

Dipboye e Pontbriand (1981, cit. in Mount, 1983) sugerem que a opinião dos trabalhadores sobre o sistema de avaliação pode ser tão importante para a eficácia a longo prazo do sistema, como a validade e confiança do próprio sistema. “Parece razoável esperar que as reações dos subordinados aos sistemas de avaliação tenham um impacto tão grande sobre o sucesso e a eficácia do sistema como os aspectos mais técnicos” (Cawley *et al.*, 1998, p. 615). Bernardin e Beaty (1984, cit. in. Cawley *et al.*, 1998) sugerem que as reações dos subordinados são geralmente melhores indicadores da viabilidade global de um sistema de avaliação do que alguns indicadores psicométricos mais restritos, como a lenidade e o efeito halo. Afinal, podemos desenvolver o sistema de avaliação mais exato e sofisticado tecnicamente mas, se esse sistema não for aceite e apoiado pelos empregados, a sua eficácia em última análise será limitada (Cardy & Dobbins, 1994; Carroll & Schneier, 1982; Lawler, 1967; Murphy & Cleveland, 1995; cit. in Cawley *et al.*, 1998).

Com o intuito de avaliar a reação dos indivíduos a diferentes aspectos da avaliação de desempenho, como referimos anteriormente, a satisfação tem sido a reação habitualmente mais usada, dado que esta parece ser uma das reações com mais consequências no campo da avaliação de desempenho, embora através da análise de vários estudos encontremos referências a outros tipos de variáveis, como por exemplo, perceber a utilidade, equidade, precisão, aperfeiçoamento (Giles e Mossholder, 1990).

A questão da satisfação é relevante porque se “acredita que as reações à avaliação e ao processo de avaliação influenciam significativamente a eficácia e a viabilidade global dos sistemas de avaliação” (Bernardin e Beatty 1984; Cardy e Dobbins 1994; Carroll e Schneier 1982; Lawler 1994; cit. in Jawahar, 2007). Por exemplo, de acordo com Murphy e Cleveland (1995, cit. in Jawahar, 2007) "os critérios de reação são quase sempre relevantes e uma reação desfavorável pode condenar o sistema de avaliação mais cuidadosamente construído".

Uma das vantagens ou argumento de se usar a satisfação como uma medida das reações individuais é que esta parece avaliar quer a “noção de justiça” quer a “tonalidade afetiva” (Organ, 1988, cit. in Giles e Mossholder, 1990), proporcionando indicadores mais amplos das reações do que os critérios específicos orientados para uma dimensão cognitiva, como por exemplo as percepções sobre a utilidade (Giles e Mossholder, 1990, p. 372).

De acordo com Jawahar (2007, p. 737) existem “argumentos teóricos e evidências empíricas que sugerem a satisfação como uma das reações mais importantes ao processo de avaliação”. Numa investigação realizada em 2006, Jawahar concluiu que a satisfação com o feedback da avaliação estava positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional e negativamente relacionada com o *turnover*. Estudos mais recentes efetuados por Brown *et al.* (2010) chegaram a conclusões semelhantes. Neste sentido, segundo Brown *et al.* (2010) a qualidade da experiência de um empregado com a avaliação de desempenho pode ter implicações em três “resultados” da gestão de recursos humanos: satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair. Os autores concluíram que uma experiência de baixa qualidade está associada a baixos níveis de satisfação com o trabalho e que existe uma relação negativa significativa entre a experiência de baixa qualidade e o comprometimento organizacional e uma relação positiva significativa entre a experiência de baixa qualidade e a intenção de sair.

Uma outra razão que enfatiza a relevância do estudo da satisfação com a avaliação de desempenho, é o facto de alguns investigadores terem demonstrado que a satisfação dos empregados com o processo de avaliação de desempenho pode afetar variáveis tais como, a produtividade, a motivação e o comprometimento organizacional

(cf. Ilgen, Fisher, e Taylor, 1979; Larson, 1984; Pearce e Porter, 1986; Wexley e Klimoski, 1984, cit. in Cawley *et al.*, 1998).

Estudos de Pearce e Porter realizados em 1986 tinham como finalidade analisar o impacto das atitudes dos colaboradores face à receção dos resultados da avaliação de desempenho. O principal objetivo do estudo pretendia testar as hipóteses de que “as atitudes em relação ao sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional diminuirão e permanecerão com níveis baixos para os colaboradores cujas avaliações são “satisfatórias”, enquanto as atitudes dos colaboradores que têm avaliações elevadas não sofrem alterações” (Pearce e Porter, 1986, p. 211). Os resultados da investigação apoiam parcialmente a primeira hipótese e são consistentes relativamente à segunda dado que os autores concluíram que “o feedback de um desempenho satisfatório, mas abaixo da média, resulta numa queda significativa do comprometimento dos funcionários da organização” (Pearce e Porter, 1986, p. 216).

Kuvaas (2006) concluiu que a satisfação com a avaliação de desempenho está diretamente relacionada com o comprometimento afetivo e com o *turnover*. No entanto, Kuvaas não verificou uma relação direta entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho no trabalho quando a motivação intrínseca foi incluída no modelo em análise, entendendo por motivação intrínseca a “motivação existente para realizar uma atividade por si, a fim de experimentar o prazer e satisfação inerente à atividade” (Deci *et al.*, 1989; Vallerand, 1997; cit. in Kuvaas, 2006, p. 506). Segundo Kuvaas (2006) existe uma relação negativa entre a satisfação com a avaliação e o desempenho no trabalho para trabalhadores com baixa motivação intrínseca e uma relação positiva para os trabalhadores com alta motivação intrínseca.

No quadro seguinte (Quadro 3) podemos ver os fatores que emergiram de diferentes estudos que foram efetuados por autores distintos com o intuito de verificar qual o impacto que a satisfação dos funcionários com a avaliação de desempenho poderá ter.



AUTOR	FATORES QUE A SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PODE AFETAR
<b>Pearce e Porter (1986)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes em relação ao sistema de avaliação de desempenho</li> <li>• Comprometimento organizacional</li> </ul>
<b>Cawley et al. (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Motivação</li> <li>• Comprometimento organizacional</li> </ul>
<b>Kuvaas (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento afetivo</li> <li>• <i>Turnover</i></li> </ul>
<b>Jawahar (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com o trabalho</li> <li>• Comprometimento organizacional</li> <li>• <i>Turnover</i></li> </ul>
<b>Brown et al. (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com o trabalho</li> <li>• Comprometimento organizacional</li> <li>• Intenção de sair</li> </ul>

**Quadro 3** – Quadro síntese dos fatores que a satisfação com a avaliação de desempenho pode afetar

Pela análise do quadro podemos constatar que o fator que emerge mais vezes como sendo influenciado pela satisfação dos funcionários com a avaliação de desempenho é o comprometimento organizacional, bem como o *turnover* e, os fatores que surgiram menos vezes relacionados foram a motivação, a produtividade e a satisfação com o trabalho.

## 2. Tipos de satisfação com a avaliação de desempenho

Muitos são os autores que se têm dedicado à problemática da satisfação dos trabalhadores com os sistemas de avaliação de desempenho, bem como às repercussões que a satisfação poderá ter quer no próprio sistema de avaliação de desempenho, quer noutros aspetos do quotidiano das organizações. “As causas da satisfação com a avaliação de desempenho têm sido atribuídas a uma série de motivos diferentes” (Cook e Crossman, 2004, p.527). Pela análise de diferentes estudos podemos verificar que o entendimento sobre o que é satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho varia, sendo este construto, na maior parte das vezes, subdividido em diferentes tipos de

satisfação. Segundo Cawley *et al.* (1998) dentro de um contexto de avaliação de desempenho, a satisfação em grande parte tem sido medida de duas formas distintas: satisfação com a entrevista de avaliação e satisfação com o sistema de avaliação. A primeira considera questões relativas à sessão de entrevista que regra geral faz parte dos sistemas de avaliação de desempenho e a segunda refere-se ao sistema de avaliação na sua totalidade.

De acordo com Keeping e Levy (2000) a satisfação com a avaliação de desempenho foi primeiramente conceptualizada de três formas: satisfação com a entrevista de desempenho ou sessão, satisfação com o sistema de avaliação, satisfação com os resultados do desempenho. Esta conceptualização de certa forma vai ao encontro do que Cawley *et al.* afirmaram, adicionando, no entanto, uma terceira divisão que se refere à satisfação face aos resultados obtidos.

O desempenho é, grande parte das vezes, julgado de forma subjetiva, dado que em muitos postos de trabalho este não é passível de ser avaliado objetivamente (Ferris e Juiz, 1991, cit. in Poon, 2004). Tal subjetividade permite que cada avaliador possa conduzir o processo da avaliação de desempenho de forma pessoal, algo que não é muito favorável aos sistemas de avaliação de desempenho pois torna-os menos objetivos logo mais vulneráveis a críticas. A literatura da área sugere que os indivíduos só se sentem satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho se este cumprir os critérios de "justiça", designada por muitos investigadores em termos de justiça organizacional (Greenberg, 1986; Greenberg e Folger, 1983; Landy *et al.*, 1978; Lind e Tyler, 1988; cit. in Cook e Crossman, 2004). Cardin e Dobbins (1994, cit. in Jawahar, 2007) afirmaram que "com insatisfação e sentimentos de injustiça relativamente ao processo, e desigualdades nas avaliações, qualquer sistema de avaliação estará condenada ao fracasso". Partindo de entrevistas que realizaram a gestores, Longenecker *et al.* (1987, cit. in Poon, 2004) concluíram que estes estavam mais preocupados com as consequências das avaliações, para si próprios, para os avaliados e para o trabalho de grupo, do que com o facto de saber se as suas classificações refletiam ou não com exatidão o desempenho dos trabalhadores. Em certa medida esta posição pode influenciar a opinião (negativa) que os empregados/colaboradores formam sobre os sistemas de avaliação de desempenho.

A revisão de literatura efetuada por Russel e Goode (1988) apoia a ideia de Lawler (1967) de que as características do sistema de avaliação podem levar a atitudes positivas que poderão melhorar a percepção da validade do sistema e, portanto, a sua aceitação. Dobbins, *et al.* (1990, cit. in Lima, 2009) sugerem que a satisfação com a avaliação é função tanto do nível de avaliação que é feito, como do feedback que depois é fornecido.

Dipboye e Pontbriand (1981, cit. in Russell e Goode, 1988) mostraram que resultados favoráveis (da avaliação de desempenho), em comparação com as expectativas, estavam significativamente relacionados com a satisfação com a avaliação. Por outro lado, embora Landy *et al.* (1978, 1980) tenham demonstrado que a satisfação com a avaliação está correlacionado com o processo de avaliação mas não se correlaciona com as medidas de desempenho atuais Russel e Goode (1988) constataram o contrário, isto é, as medidas de desempenho atuais também se correlacionam com a satisfação com a avaliação.

Diferentes autores estudaram a relação entre outras dimensões da satisfação com a avaliação de desempenho, nomeadamente Jawahar. De acordo com os resultados obtidos num estudo efetuado em 2006, o autor concluiu que a satisfação com o feedback da avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com cinco das dimensões que estudou: satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, satisfação com o chefe, satisfação com o trabalho, envolvimento com a organização, envolvimento com a chefia direta; e, negativamente relacionada com uma sexta dimensão - intenções de abandono.

Uma dimensão que é considerada nalguns estudos é a entrevista de avaliação. Alguns investigadores afirmam que a satisfação com o processo de avaliação de desempenho está significativamente relacionado com esta dimensão (Dipboye e Pontbriand, 1981; Landy, Barnes, e Murphy, 1978; Landy, Barnes-Farrell, e Cleveland, 1980, Landy e Farr, 1980; cit. in Russel e Goode, 1988).

Estudos realizados por Mount (1983, 1984) e estudos realizados por Pooyan e Eberhardt (1989, cit. in Lima, 2009) sugerem que pode haver uma diferença no nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho que poderá estar ligada ao papel que cada um (avaliado e/ou avaliador) desempenha no seio do próprio sistema de avaliação de desempenho (Cook e Crossman, 2004). Mount (1983, 1984) concluiu que a

satisfação dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho estava principalmente relacionado com a sua experiência com o sistema, enquanto a satisfação dos gestores (avaliadores) estava mais alinhada com alguns dos componentes do sistema. Concluiu também que as chefias sentem-se mais satisfeitas em relação à maioria dos aspetos do sistema de avaliação de desempenho e à entrevista de avaliação, que os subordinados (avaliados). Estas diferenças podem estar relacionadas com os diferentes papéis que chefias e subordinados desempenham no processo de avaliação. Os estudos elaborados por Mount (1983) tinham como objetivo avaliar a satisfação de gestores e funcionários com o sistema de avaliação de desempenho. Da amostra dos empregados emergiram cinco fatores de satisfação: satisfação geral; formas de avaliação – conteúdo e classificação; política e procedimentos da empresa; formas de avaliação – características físicas; comunicação do programa. Da amostra dos gestores emergiram sete fatores: satisfação geral; formas de avaliação – conteúdo; formas de avaliação – classificação; política da empresa; procedimentos de avaliação; formas de avaliação – características físicas; comunicação do programa.

Pooyan e Eberhardt (1989, cit. in Lima, 2009) demonstraram que os avaliadores estão substancialmente mais satisfeitos com a avaliação de desempenho e descrevem as suas avaliações em termos mais favoráveis do que os avaliados. Estes autores tinham como objetivo analisar a diferença em relação aos níveis de satisfação entre avaliadores e avaliados.

No quadro seguinte (quadro 4) podemos ver, por autor, as diferentes dimensões de análise da satisfação com a avaliação de desempenho bem como as correlações que estabeleceram. De salientar que Mount para além de ter analisado diferentes dimensões também analisou diferenças intergrupo (funcionários, gestores).

AUTOR	DIMENSÕES DE ANÁLISE		CORRELAÇÕES COM
<b>Dobbins <i>et al.</i> (1990)</b>	Nível de avaliação	Feedback fornecido	Significativamente relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho
<b>Dipboye <i>et al.</i> (1981)</b>	Resultados favoráveis		Significativamente relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho
	Entrevista de avaliação		
<b>Landy <i>et al.</i> (1978, 1980)</b>	Processo de avaliação	Entrevista de avaliação	Significativamente relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho
	Medidas de desempenho atuais		Não se correlacionam com a satisfação com a avaliação de desempenho
<b>Russel e Goode (1988)</b>	Medidas de desempenho atuais		Correlacionam-se com a satisfação com a avaliação do desempenho
<b>Jawahar (2006)</b>	Satisfação com os resultados		Positivamente correlacionadas com a satisfação com o feedback da avaliação de desempenho
	Satisfação com o chefe		
	Satisfação com o trabalho		
	Envolvimento com a organização		
	Envolvimento com a chefia direta		Negativamente relacionada com a satisfação com o feedback da avaliação de desempenho
	Intenções de abandono		
<b>Mount (1983, 1984)</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	Satisfação geral	Satisfação dos funcionários principalmente relacionada com a experiência com o sistema;  Satisfação dos gestores mais alinhada com alguns dos componentes do sistema;  Chefias sentem-se mais satisfeitas em relação à maioria dos aspetos do sistema de avaliação de desempenho e à entrevista de avaliação, que os funcionários;
		Formas de avaliação – conteúdo e classificação	
		Política e procedimentos da empresa	
		Formas de avaliação – características físicas	
		Comunicação do programa	
	<b>GESTORES</b>	Satisfação geral	
		Formas de avaliação – conteúdo	
		Formas de avaliação – classificação	
		Política da empresa	
		Procedimentos de avaliação	
		Formas de avaliação – características físicas	
		Comunicação do programa	

**Quadro 4** – Quadro síntese das diferentes dimensões de análise da satisfação com a avaliação de desempenho e as correlações encontradas

# **Parte II – ESTUDO EMPÍRICO**

## **Objetivos do Estudo**

A avaliação de desempenho como prática de recursos humanos assume um elevado grau de importância dentro das organizações dado que, como foi referido anteriormente, permite obter informações que servem de suporte a outras práticas organizacionais. Dada a sua importância e as repercussões que podem advir desta prática o estudo da satisfação dos trabalhadores com a avaliação de desempenho torna-se relevante, sobretudo dos trabalhadores de organismos públicos tendo em conta que a introdução de sistemas de avaliação de desempenho, nestas instituições, tem-se pautado por várias críticas e algumas controvérsias.

O objetivo central do presente estudo visa avaliar a satisfação, dos funcionários de um organismo público, com o sistema de avaliação de desempenho adotado (SIADAP), tendo como objetivos mais específicos:

1) Perceber se os funcionários conhecem os objetivos e procedimentos da avaliação de desempenho;

2) Perceber se os conhecimentos dos funcionários sobre os objetivos e procedimentos da avaliação de desempenho variam de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, habilitações literárias, número de anos na administração pública, tipo de vínculo laboral e o facto de já terem assumido o papel de avaliador);

3) Perceber qual a opinião dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho;

4) Perceber se na opinião dos funcionários o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) atinge os objetivos a que se propõem;

5) Conhecer a satisfação dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP);

6) Perceber se a opinião e o grau de satisfação dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho variam de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, habilitações literárias, número de anos na administração pública, tipo de vínculo laboral e o facto de já terem assumido o papel de avaliador);

## Capítulo IV – Aspetos Metodológicos

Este capítulo tem como objetivo central expor os aspetos de ordem metodológica. Primeiramente apresentamos a metodologia adotada para o desenvolvimento da investigação bem como o instrumento utilizado finalizando com o processo de recolha de dados e a amostra selecionada.

### 1. Metodologia

Tendo em conta os objetivos e as questões que se pretende estudar a utilização de metodologia quantitativa parece mais adequado. O método quantitativo procura “o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento (e suas variantes), a qual procura descrever e explicar os acontecimentos, processo e fenómenos do mundo social, (entendido como sistema), por forma a que se possa, chegar a generalizações” (Moreira, 2007, p. 48). Estas generalizações só são possíveis se estiverem ancoradas em evidências empíricas e se a amostra for representativa da população.

Para a recolha de dados utilizou-se um questionário (Anexo I). A escolha do questionário deve-se ao facto de este permitir “aos investigadores questionar diretamente os indivíduos” (Ibert, *et al.*, 2001, p. 172) e permitir igualmente “transformar em dados a informação diretamente comunicada” (Tuckman, 2000, p. 307), para além de possibilitarem a recolha de um maior número de dados em menos tempo.

Relativamente aos métodos de análise de dados utilizamos várias técnicas do *Software Statistical Package Social Science* (SPSS – versão 20.0).

O primeiro passo, antes de se iniciar a análise de dados propriamente dita, passou pelo estudo da validade do questionário. Existem duas formas de aferir a validação do questionário: teste-reteste e cálculo da consistência interna. Tendo em conta o estudo em questão optámos pelo cálculo da consistência interna. A consistência interna mede o grau em que os itens que compõem a escala medem todos o mesmo atributo subjacente, ou seja a coesão dos itens (Pallant, 2001). Uma das estatísticas mais utilizadas para o cálculo da consistência interna é o Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), que “indica a correlação média entre todos os itens que compõem a escala” (ibidem, p. 6). Este



índice apresenta valores entre 0 e 1, sendo  $\alpha$  o coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento (Prata, 2009). Segundo Pestana e Gageiro (2005) se o Alpha for inferior a ,60 a consistência interna é inadmissível; entre ,60 e ,70 é fraca; entre ,70 e ,80 é razoável; entre ,80 e ,90 é boa; e, superior a ,90 é muito boa.

Efetuámos igualmente a análise fatorial que é uma técnica que nos permite reduzir os dados utilizando um conjunto menor de fatores ou componentes, através de aglomerados ou das intercorrelações de um conjunto de variáveis (Pallant, 2001), ou seja, a análise fatorial tenta identificar um conjunto menor de variáveis (fatores) tendo como objetivo a redução inicial de dados, sem perda de informação (Pereira, 2004).

Após a análise fatorial procedemos ao cálculo das frequências/percentagens ou médias/desvio padrão consoante a natureza das variáveis (nominal ou ordinal) afim de efetuarmos uma análise descritiva. Efetuamos igualmente o cruzamento entre algumas variáveis para verificarmos se poderíamos estabelecer relações.

### **1.1 Instrumento utilizado**

O questionário apresentado é uma adaptação de vários questionários analisados na revisão de literatura, designadamente de Mount (1983, 1984), Jawahar (2006a, 2006b, 2007) e Lima (2009).

O instrumento é composto por 45 itens subdivididos em três partes. A primeira parte tem como objetivo a caracterização da amostra – questões demográficas e profissionais – e é composta por 8 itens. As questões demográficas incidem sobre: idade, sexo, habilitações literárias, anos de trabalho na administração pública, anos de trabalho na Instituição, tipo de vínculo laboral, se já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha na Instituição e se já avaliou o desempenho dos seus colaboradores desde que trabalha na Instituição.

A segunda parte tem como objetivo aferir as características do sistema de avaliação de desempenho bem como o conhecimento e a opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho do inquirido. Os itens estão subdivididas em três grupos de questões incidindo o primeiro sobre:

- o modo como teve conhecimento do atual sistema de avaliação de desempenho;

- frequência de formação sobre a temática;
- o método de avaliação usado;
- os critérios em que se baseia a avaliação de desempenho;
- o conhecimento sobre a existência de quotas na avaliação de desempenho;
- frequência com que se realiza a avaliação de desempenho;
- qual a opinião sobre esta questão;
- resultados da última avaliação de desempenho;
- desempenho durante o ano anterior.

O tipo de resposta ao primeiro conjunto de questões é escolha múltipla.

O segundo grupo é composto por duas questões cujo objetivo é avaliar o grau de conhecimento, na ótica dos inquiridos, sobre o sistema de avaliação de desempenho e o modo como são definidas as quotas.

O terceiro grupo pretende avaliar a opinião relativamente alguns aspetos do sistema de avaliação de desempenho, incidindo sobre:

- a existência de avaliação de desempenho;
- o estabelecimento de objetivos;
- o estabelecimento de competências;
- a existência de quotas;
- se avaliação desempenho tem melhorado o desempenho do indivíduo e se tem trazido benefícios à Instituição.

Relativamente ao segundo e ao terceiro grupo de questões a forma de resposta trata-se de uma escala tipo Likert de 5 pontos que varia entre “Muito mau” (1) e “Muito bom” (5), no segundo conjunto de questões, e entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5), no terceiro conjunto de questões.

A terceira parte tem como objetivo avaliar a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho implementado em cinco dimensões:

- *Satisfação geral;*
- *Satisfação com os resultados da avaliação;*
- *Satisfação com a política e características do sistema de avaliação;*

- *Satisfação com os procedimentos;*
- *Satisfação com a comunicação do programa.*

Relativamente à forma de resposta aos itens do terceiro grupo trata-se de uma escala tipo Likert de 5 pontos que varia entre “Muito insatisfeito” (1) e “Muito satisfeito” (5).

## **1.2 Processo de recolha de dados e amostra**

Foi solicitado a três Faculdades da Universidade do Porto, a saber: Faculdade de Economia, Faculdade de Letras e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, autorização para passar o questionário aos respetivos colaboradores não-docentes. Optou-se por estudar só a população não-docente dado que a avaliação dos docentes se processa em moldes diferentes, não se enquadra nos parâmetros do SIADAP e, a sua implementação ainda não está sistematizada. Após autorização foi remetido um *email* para um responsável de cada uma das Faculdades que o reencaminhou para os respetivos colaboradores. Neste sentido, os dados do presente questionário foram recolhidos através de um questionário *online*.

O questionário *online* foi enviado para 222 sujeitos distribuídos pelas três Instituições da seguinte forma: Faculdade de Economia – 63 (28,4%); Faculdade de Letras – 100 (45,0%); Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – 59 (26,6%). Foram devolvidos 46 questionários, no entanto, um dos questionários não foi considerado porque tinha metade das respostas omissas, assim o estudo foi feito com 45 questionários, ou seja, 20,3% do total. Como se trata de uma amostra de conveniência, logo não poderemos generalizar os resultados a toda a população da Universidade do Porto.

## Capítulo V – Análise de Resultados

Neste capítulo o objetivo principal centra-se na apresentação dos dados. Primeiro apresentamos a caracterização da amostra relativamente alguns aspetos sociodemográficos e profissionais. De seguida expomos as características e conhecimentos dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho e os dados relativos à opinião e à satisfação com a avaliação de desempenho. Relativamente à opinião e à satisfação apresentamos os dados relativos à análise fatorial e à consistência interna. Apresentamos igualmente os dados referentes à relação entre os conhecimentos, opinião e satisfação e as variáveis sociodemográficas e profissionais.

### 1. Caracterização da amostra

#### 1.1 Variáveis sociodemográficas e profissionais

Quanto à variável género podemos verificar que a maioria das respostas foi obtida de indivíduos do sexo “feminino” (63%) sendo os restantes, 37% do sexo “masculino”, como podemos constatar na tabela 1.

	Frequência	Percentagem
Masculino	17	37,8%
Feminino	28	62,2%
<b>Total</b>	46	100,0%

**Tabela 1** – Distribuição dos participantes por género

No que diz respeito à distribuição dos participantes por faixa etária concluímos que a maioria se situa na faixa compreendida entre os “35 – 44” (46,7%), como se pode verificar na tabela seguinte (Tabela 2).

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>25 - 34</b>	9	20%
<b>35 - 44</b>	21	46,7%
<b>45 - 54</b>	8	17,8%
<b>+ 55</b>	7	15,6%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 2** – Distribuição dos participantes por faixa etária

Na tabela seguinte (tabela 3) podemos analisar a distribuição dos participantes por grau académico. Verificamos que 16 indivíduos (35,6%) possuem “licenciatura”, 15 (33,3%) o “12º ano” de escolaridade, 6 (13,3%) o “mestrado”, 4 (8,9%) o “bacharelato”, 4 (8,9%) até ao “9º ano inclusive”.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Até ao 9º ano (inclusive)	4	8,9%
12º ano	15	33,3%
Bacharelato	4	8,9%
Licenciatura	16	35,6%
Mestrado	6	13,3%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 3** – Distribuição dos participantes por habilitações literárias

Em relação ao número de anos de trabalho na Administração Pública constatamos que metade da amostra (23 indivíduos – 51,1%) situa-se na faixa dos “10 – 19”, 12 (26,7%) entre os “0 – 9” e 10 (22,2%) na faixa há “+ 20”, como podemos verificar na tabela seguinte (tabela 4).

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>0 - 9</b>	12	26,7%
<b>10 - 19</b>	23	51,1%
<b>+ 20</b>	10	22,2%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 4** – Distribuição dos participantes por anos de trabalho na Administração Pública

Como demonstra a tabela 5, 23 indivíduos (51,1%) trabalham na atual Instituição entre “10 – 19” anos, 15 (33,3%) entre “0 – 9” e 7 (15,6%) há “+ 20”.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>0 - 9</b>	15	33,3%
<b>10 - 19</b>	23	51,1%
<b>+ 20</b>	7	15,6%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 5** – Distribuição dos participantes por anos de trabalho na Instituição atual

Quanto ao tipo de vínculo laboral<sup>1</sup> constatamos que 38 indivíduos (84,4%) têm um contrato de trabalho mais seguro e 7 (15,6%) um contrato de trabalho menos seguro.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Contrato de trabalho mais seguro	38	84,4%
Contrato de trabalho menos seguro	7	15,6%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 6** – Distribuição dos participantes por tipo de vínculo laboral

<sup>1</sup> Optámos por agrupar os dados em duas categorias, “contrato de trabalho mais seguro” e “contrato de trabalho menos seguro”, dado que algumas das categorias iniciais tinham poucos participantes. Assim na categoria “contrato de trabalho mais seguro” englobamos: “contratos de trabalho em função pública por tempo indeterminado”, “comissão de serviço” e “nomeação”. Na categoria “contrato de trabalho menos seguro” englobamos: “contratos de trabalho em função pública a termo certo”, “contratos de trabalho em função pública a termo incerto” e “contrato de prestação de serviço”.

Podemos verificar na tabela 7 que 93,3% dos participantes já foram alvo de avaliação de desempenho desde que trabalham na atual Instituição e, somente 6,7% ainda não foram. No caso dos 3 participantes que afirmaram nunca ter sido alvo de avaliação de desempenho não responderam aos dois grupos seguintes de questões.

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	42	93,3%
Não	3	6,7%
<b>Total</b>	45	100,0%

**Tabela 7** – Participantes alvo de avaliação de desempenho desde que trabalham na atual Instituição

Tal como demonstra a tabela 8 71,1% dos participantes responderam negativamente quando questionados se já tinham avaliado o desempenho dos seus colaboradores desde que trabalham na atual Instituição.

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	13	28,9%
Não	32	71,1%
<b>Total</b>	46	100,0%

**Tabela 8** – Participantes que já avaliaram o desempenho dos seus colaboradores

## **1.2 Características e conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho**

Pela tabela seguinte (tabela 9) podemos verificar que mais de metade dos indivíduos, 36 (85,7%), não frequentou nenhuma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	6	14,3%
Não	36	85,7%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 9** – Frequência de ação de formação sobre o sistema de avaliação de desempenho

Relativamente à forma como os participantes obtiveram conhecimento sobre o atual sistema de avaliação de desempenho adotado na Instituição percebemos que em 54,8% dos casos foi através da “chefia direta”, como consta na tabela 10.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Colegas	5	11,9%
Chefia direta	23	54,8%
Outra	4	9,5%
Colegas e chefia direta	2	4,8%
Colegas e ação de formação	1	2,4%
Chefia direta e ação de formação	3	7,1%
Chefia direta e outra	3	7,1%
Ação de formação e outra	1	2,4%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 10** – Como é que os participantes obtiveram conhecimento sobre o atual sistema de avaliação desempenho utilizado na Instituição

Quando questionados sobre o método usado para avaliar o seu desempenho 29 indivíduos (69,0%) indicaram a “chefia direta e auto avaliação” em simultâneo, sendo que 8 (19,0%) indicaram somente a “chefia direta” e 5 (11,9%) a “auto avaliação”, como nos demonstra a tabela 11.



	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Chefia direta	8	19,0%
Auto avaliação	5	11,9%
Chefia direta e auto avaliação	29	69,0%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 11** – Método de avaliação usado

Relativamente aos critérios adotados para avaliar o desempenho 47,6% dos inquiridos afirmaram serem as “competências e os resultados”, factos evidenciados na tabela 12.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Competências	8	19,0%
Resultados	3	7,1%
Competências e resultados	20	47,6%
Competências e outro	11	26,2%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 12** – Critérios da avaliação de desempenho

No que diz respeito à questão sobre o conhecimento acerca das quotas na avaliação de desempenho 85,7% dos participantes afirmaram conhecer, como está evidente na tabela 13.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	36	85,7%
Não	6	14,3%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 13** – Quotas na avaliação de desempenho

Na tabela seguinte (tabela 14) podemos constatar que de acordo com 41 indivíduos (97,6%) a avaliação de desempenho realiza-se “anualmente” e, para apenas 1 (2,4%) “semestralmente”.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Anualmente	41	97,6%
Semestralmente	1	2,4%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 14** – Frequência com que se realiza a avaliação de desempenho

De acordo com a maioria dos participantes (69,0%) a periodicidade da avaliação de desempenho deveria ser “anual” e para 11,9% deveria ser “semestral”, como demonstra a tabela 15.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Anual	29	69,0%
Semestral	5	11,9%
Trimestral	3	7,1%
Mensal	1	2,4%
Outra	4	9,5%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 15** – Com que frequência se deveria realizar a avaliação de desempenho

No que concerne aos resultados da última avaliação de desempenho para 31 indivíduos (73,8%) foi “como esperavam”, para 10 (23,8%) foi “abaixo do que esperavam” e para 1 (2,4%) foi “acima do que esperavam”, como podemos verificar na tabela 16.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Abaixo do que esperava	10	23,8%
Como esperava	31	73,8%
Acima do que esperava	1	2,4%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 16** – Resultado da última avaliação de desempenho

Na tabela seguinte (tabela 17) podemos verificar que para 52,4% dos participantes o seu desempenho durante o ano anterior foi “acima da média”, para 45,2% foi “dentro da média” e para 2,4% foi “abaixo da média”.

	Frequência	Percentagem
Abaixo da média	1	2,4%
Dentro da média	19	45,2%
Acima da média	22	52,4%
<b>Total</b>	42	100,0%

**Tabela 17** – Desempenho durante o ano anterior

Quando questionados sobre os conhecimentos relativos ao atual sistema de avaliação de desempenho e acerca do modo com são definidas as quotas verificou-se que relativamente à primeira questão os indivíduos consideram os seus conhecimentos tendencialmente “bons” e relativamente à segunda questão tendencialmente neutros.

	Média (desvio padrão)
18. Qual o seu conhecimento relativamente ao atual sistema de avaliação de desempenho utilizado nesta Instituição?	3,57 (.94)
19. Qual o seu conhecimento acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho utilizado nesta Instituição?	2,93 (1,14)

**Tabela 18** – Conhecimentos relativos ao atual sistema de avaliação de desempenho e acerca do modo com são definidas as quotas

## 2. Conhecimentos sobre a avaliação de desempenho

Para verificarmos a relação entre as diferentes questões relacionadas com os conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho e algumas das variáveis sociodemográficas e profissionais optámos por fazer o cruzamento de variáveis (*crosstabs*) dado que esta estatística descritiva permite analisar a variação da frequência de uma variável em função das categorias de outra variável. Apresentamos os dados das

frequências e das percentagens, em relação à percentagem apresentamos o valor referente a cada categoria e não em relação ao total.

## 2.1 Conhecimentos e sexo

Analisando a tabela seguinte (tabela 19) verificamos que as respostas dos indivíduos do sexo “masculino” estão mais dispersas pelas três opções de resposta e o sexo feminino tendencialmente conhece melhor os métodos de avaliação.

		Métodos de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Sexo	Masculino	3 (18,8%)	5 (31,2%)	8 (50%)	16 (100%)
	Feminino	5 (19,2%)	0 (0,0%)	21 (80,8%)	26 (100%)

**Tabela 19** – Cruzamento: sexo e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Constatamos através da tabela 20 que as respostas dos indivíduos do sexo masculino estão mais dispersas pelos diferentes critérios e o sexo feminino tendencialmente conhece melhor os critérios de avaliação do desempenho.

		Critérios de avaliação de desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outros	Total
Sexo	Masculino	4 (25,0%)	2 (12,5%)	6 (37,5%)	4 (25,0%)	16 (100%)
	Feminino	4 (15,4%)	1 (3,8%)	14 (53,8%)	7 (26,9%)	26 (100%)

**Tabela 20** – Cruzamento: sexo e critérios de avaliação de desempenho

Relativamente ao cruzamento de dados entre o sexo e o grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes verificamos, pelos dados da tabela 21, uma tendência para os indivíduos do sexo femininos classificarem melhor os seus conhecimentos.

		Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Sexo	Masculino	1 (6,2%)	2 (12,5%)	5 (31,2%)	7 (43,8%)	1 (6,2%)	16 (100%)
	Feminino	0 (0,0%)	2 (7,7%)	8 (30,8%)	11 (42,3%)	5 (19,2%)	26 (100%)

**Tabela 21** – Cruzamento: sexo e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho

Na tabela seguinte (tabela 22) podemos analisar o cruzamento de dados entre o sexo e o grau de conhecimentos relativamente ao modo como são estabelecidas as quotas, na ótica dos participantes. Constatamos uma tendência dos indivíduos do sexo “feminino” para classificarem melhor os seus conhecimentos.

		Conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Sexo	Masculino	2 (12,5%)	5 (31,2%)	6 (37,5%)	3 (18,0%)	0 (0,0%)	16 (100%)
	Feminino	2 (7,7%)	7 (26,9%)	7 (26,9%)	6 (23,1%)	4 (15,4%)	26 (100%)

**Tabela 22** – Cruzamento: sexo e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas

## 2.2 Conhecimentos e idade

Analisando a tabela 23 verificamos que todos os indivíduos (8) pertencentes à faixa etária “25 – 34” responderam que o método de avaliação é “chefia direta e auto avaliação”, a faixa etária que apresentou uma tendência para respostas mais dispersas foi a “+55”, tendencialmente os indivíduos mais novos conhecem melhor os métodos de avaliação usados.

		Método de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Idade	25 - 34	0 (0,0%)	0 (0,0%)	8 (100%)	8 (100%)
	35 - 44	7 (36,8%)	0 (0,0%)	12 (63,2%)	19 (100%)
	45 - 54	0 (0,0%)	3 (37,5%)	5 (62,5%)	8 (100%)
	+ 55	1 (14,3%)	2 (28,6%)	4 (57,1%)	7 (100%)

**Tabela 23** – Cruzamento: idade e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Analisando a tabela 24 podemos constatar que a maior parte dos indivíduos da faixa etária “25 – 34” não sabem quais são os critérios de avaliação, a faixa etária dos “45 – 54” foi a que respondeu mais acertadamente, tendencialmente os conhecimentos relativamente aos critérios de avaliação crescem com a idade.

		Critérios de avaliação de desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outros	Total
Idade	25 - 34	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (37,5%)	5 (62,5%)	8 (100%)
	35 - 44	4 (21,1%)	2 (10,5%)	8 (42,1%)	5 (26,2%)	19 (100%)
	45 - 54	3 (37,5%)	0 (0,0%)	5 (62,5%)	0 (0,0%)	8 (100%)
	+ 55	1 (14,3%)	1 (14,3%)	4 (57,1%)	1 (14,3%)	7 (100%)

**Tabela 24** – Cruzamento: idade e critérios de avaliação de desempenho

Relativamente ao cruzamento de dados entre a idade e o grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes verificamos pelos dados da tabela 25 que os mais velhos apresentam uma tendência para classificar melhor os seus conhecimentos.

		Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Idade	25 – 34	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (37,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	8 (100%)
	35 – 44	0 (0,0%)	2 (10,5%)	5 (26,3%)	11 (57,9%)	1 (5,3%)	19 (100%)
	45 – 54	1 (12,5%)	1 (12,5%)	4 (50,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	8 (100%)
	+ 55	0 (0,0%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	4 (42,9%)	1 (28,6%)	7 (100%)

**Tabela 25** – Cruzamento: idade e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho

Pela análise da tabela 26 podemos verificar que os indivíduos da faixa etária “+55” apresentam uma tendência para classificar melhor os seus conhecimentos.

		Conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Idade	25 – 34	1 (12,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	8 (100%)
	35 – 44	1 (5,3%)	6 (31,6%)	6 (31,6%)	5 (26,3%)	1 (5,3%)	19 (100%)
	45 – 54	1 (12,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	8 (100%)
	+ 55	1 (14,3%)	0 (0,0%)	3 (42,9%)	2 (28,6%)	1 (14,3%)	7 (100%)

**Tabela 26** – Cruzamento: sexo e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas

### 2.3 Conhecimentos e habilitações literárias

Após análise da tabela 27 verificamos que a categoria “até 9º ano” foi a que apresentou respostas mais dispersas e a categoria “mestrado” a que apresentou respostas menos dispersas, quando questionados sobre os métodos de avaliação. Tendencialmente com o aumento da escolaridade os indivíduos conhecem melhor os métodos de avaliação.

		Método de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Habilitações literárias	Até 9º ano (inclusive)	1 (25,0%)	1 (25,0%)	2 (50,0%)	4 (100%)
	12º ano	3 (23,1%)	2 (15,4%)	8 (61,5%)	13 (100%)
	Bacharelato	0 (0,0%)	1 (25,0%)	3 (75,0%)	4 (100%)
	Licenciatura	3 (18,8%)	1 (6,2%)	12 (75,0%)	16 (100%)
	Mestrado	1 (20,0%)	0 (0,0%)	4 (80,0%)	5 (100%)

**Tabela 27** – Cruzamento: habilitações literárias e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Relativamente ao cruzamento de dados entre as habilitações literárias e os critérios de avaliação adotados verificamos pela leitura da tabela 28 que: tendencialmente os indivíduos da categoria “12º ano” deram respostas mais dispersas.

		Critérios de avaliação de desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outros	Total
Habilitações literárias	Até 9º ano (inclusive)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	2 (50,0%)	4 (100%)
	12º ano	5 (38,5%)	2 (15,4%)	3 (7,1%)	3 (7,1%)	13 (100%)
	Bacharelato	1 (2,4%)	0 (0,0%)	2 (4,8%)	1 (2,4%)	4 (100%)
	Licenciatura	1 (2,4%)	0 (0,0%)	12 (28,6%)	3 (7,1%)	16 (100%)
	Mestrado	0 (0,0%)	1 (2,4%)	2 (4,8%)	2 (4,8%)	5 (100%)

**Tabela 28** – Cruzamento: habilitações literárias e critérios de avaliação de desempenho

Na tabela seguinte (tabela 29) podemos analisar o cruzamento de dados entre a idade e o grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes. Verificamos que tendencialmente os indivíduos que possuem “mestrado” classificam melhor os seus conhecimentos e os indivíduos que possuem “licenciatura” classificam pior.



		Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Habilitações literárias	Até 9º ano (inclusive)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	3 (75,0%)	0 (0,0%)	4 (100%)
	12º ano	0 (0,0%)	1 (7,7%)	6 (46,2%)	5 (38,5%)	1 (7,7%)	13 (100%)
	Bacharelato	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	1 (25,0%)	4 (100%)
	Licenciatura	1 (6,2%)	2 (12,5%)	4 (25,0%)	6 (37,5%)	3 (18,8%)	16 (100%)
	Mestrado	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	3 (60,0%)	1 (20,0%)	5 (100%)

**Tabela 29** – Cruzamento: habilitações literárias e conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho

Pela análise da tabela 30 podemos verificar que tendencialmente os indivíduos que possuem “até ao 9º ano” classificam melhor os seus conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas e os indivíduos que possuem “mestrado” pior.

		Conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Habilitações literárias	Até 9º ano (inclusive)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	1 (25,0%)	2 (50,0%)	0 (0,0%)	4 (100%)
	12º ano	1 (7,7%)	1 (7,7%)	8 (61,5%)	2 (15,4%)	1 (7,7%)	13 (100%)
	Bacharelato	0 (0,0%)	1 (25,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	4 (100%)
	Licenciatura	3 (18,8%)	6 (37,5%)	2 (12,5%)	3 (18,8%)	2 (12,5%)	16 (100%)
	Mestrado	0 (0,0%)	3 (60,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	5 (100%)

**Tabela 30** – Cruzamento: habilitações literárias e conhecimentos acerca do modo como são estabelecidas as quotas

## 2.4 Conhecimentos e anos de trabalho na Administração Pública

Da análise da tabela seguinte (tabela 31) constatamos que tendencialmente os indivíduos que conhecem melhor os métodos de avaliação usados são os que trabalham há menos tempo na Administração Pública (“0 – 9”), verifica-se uma tendência para os conhecimentos diminuírem com o aumento dos números de anos.

		Método de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Anos de trabalho na administração pública	0 – 9	0 (0%)	0 (0%)	9 (100%)	9 (100%)
	10 - 19	7 (30,4%)	2 (8,7%)	14 (60,9%)	23 (100%)
	+ 20	1 (10,0%)	3 (30,0%)	6 (60,0%)	10 (100%)

**Tabela 31** – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Relativamente ao cruzamento de dados entre os anos de trabalho na Administração Pública e os critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho podemos verificar pela tabela 32 que tendencialmente os conhecimentos aumentam com o número de anos na administração pública.

		Critérios de avaliação de desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outros	Total
Anos de trabalho na administração pública	0 – 9	1 (11,1%)	0 (0,0%)	3 (33,3%)	5 (55,6%)	9 (100%)
	10 - 19	5 (21,7%)	2 (8,7%)	11 (47,8%)	5 (21,7%)	23 (100%)
	+ 20	2 (20,0%)	1 (10,0%)	6 (60,0%)	1 (10,0%)	10 (100%)

**Tabela 32** – Cruzamento: anos de trabalho na administração pública e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho

No que diz respeito ao cruzamento de dados entre os anos de trabalho na Administração Pública e o grau de conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes verificamos, pelos dados da tabela 33, que os indivíduos situados na faixa “0 – 9” tendencialmente classificam melhor os seus conhecimentos. Verifica-se uma ligeira tendência para a classificação dos conhecimentos diminuir com o aumento do número de anos na Administração Pública.

Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho

		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Anos de trabalho na administração pública	0 – 9	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (22,2%)	5 (55,6%)	2 (22,2%)	9 (100%)
	10 - 19	0 (0,0%)	2 (8,7%)	9 (39,1%)	10 (43,5%)	2 (8,7%)	23 (100%)
	+ 20	1 (10,0%)	2 (20,0%)	2 (20,0%)	3 (30,0%)	2 (20,0%)	10 (100%)

**Tabela 33** – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

Na tabela seguinte (tabela 34) podemos analisar o cruzamento de dados entre os anos de trabalho na Administração Pública e o grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes. Pelos dados constatamos que existe uma ligeira tendência para os indivíduos que estão há mais tempo na Administração Pública (“+ 20”) classificarem melhor os seus conhecimentos

Conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas

		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Anos de trabalho na administração pública	0 – 9	1 (11,1%)	3 (33,3%)	2 (22,2%)	2 (22,2%)	1 (11,1%)	9 (100%)
	10 - 19	1 (4,3%)	7 (30,4%)	8 (34,8%)	5 (21,7%)	2 (8,7%)	23 (100%)
	+ 20	2 (20,0%)	2 (20,0%)	3 (30,0%)	2 (20,0%)	1 (10,0%)	10 (100%)

**Tabela 34** – Cruzamento: anos de trabalho na Administração Pública e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

## 2.5 Conhecimentos e tipo de vínculo laboral

Relativamente ao cruzamento de dados entre o tipo de vínculo laboral e o método de avaliação adotado verificamos que tendencialmente os indivíduos que têm

um “contrato de trabalho mais seguro” conhecem melhor os métodos de avaliação usados. Os dados podem ser consultados na tabela seguinte (tabela 35).

		Método de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Tipo de vínculo laboral	Contrato de trabalho mais seguro	7 (18,4%)	3 (7,9%)	28 (73,7%)	38 (100%)
	Contrato de trabalho menos seguro	1 (25,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	4 (100%)

**Tabela 35** – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Na tabela 36 podemos examinar os dados referentes ao cruzamento das variáveis tipo de vínculo laboral e critérios adotados para avaliar o desempenho. Verificamos que tendencialmente os indivíduos com “contrato de trabalho mais seguro” conhecem melhor os critérios de avaliação usados.

		Critérios de avaliação do desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outros	Total
Tipo de vínculo laboral	Contrato de trabalho mais seguro	6 (15,8%)	3 (7,9%)	19 (50,0%)	10 (26,3%)	38 (100%)
	Contrato de trabalho menos seguro	2 (50,0%)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	1 (25,0%)	4 (100%)

**Tabela 36** – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho

Quanto ao cruzamento de dados entre o tipo de vínculo laboral e o grau de conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes verificamos que tendencialmente os indivíduos com um “contrato de trabalho mais seguro” classificam melhor os seus conhecimentos. Dados que podem ser consultados na tabela seguinte (tabela 37).

		Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Tipo de vínculo laboral	Contrato de trabalho mais seguro	1 (2,6%)	3 (7,9%)	11 (28,9%)	17 (44,7%)	6 (15,8%)	38 (100%)
	Contrato de trabalho menos seguro	0 (0,0%)	1 (25,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	4 (100%)

**Tabela 37** – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

Pelos dados da tabela seguinte (tabela 38) podemos analisar o cruzamento de dados entre o tipo de vínculo laboral e o grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho na ótica dos participantes. Pelos dados constatamos que tendencialmente os indivíduos com “contrato de trabalho mais seguro” classificam melhor os seus conhecimentos.

		Conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas					
		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Tipo de vínculo laboral	Contrato de trabalho mais seguro	4 (10,5%)	10 (26,3%)	12 (31,6%)	8 (21,1%)	4 (10,5%)	38 (100%)
	Contrato de trabalho menos seguro	0 (0,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	4 (100%)

**Tabela 38** – Cruzamento: tipo de vínculo laboral e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

## 2.6 Conhecimentos e papel de avaliador

Pela análise da tabela 39 podemos verificar que tendencialmente os indivíduos que nunca assumiram o papel de avaliador conhecem melhor os métodos de avaliação usados.

		Método de avaliação usado			
		Chefia direta	Auto avaliação	Chefia direta e auto avaliação	Total
Papel de avaliador	Sim	4 (30,8%)	3 (23,1%)	6 (46,2%)	13 (100%)
	Não	4 (13,8%)	2 (6,9%)	23 (79,3%)	29 (100%)

**Tabela 39** – Cruzamento: papel de avaliador e método de avaliação usado na avaliação de desempenho

Pelo cruzamento de dados entre papel de avaliador e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho, patente na tabela 40, verificamos que tendencialmente os participantes que nunca assumiram o papel de avaliador conhecem melhor os critérios de avaliação adotados.

		Critérios de avaliação de desempenho				
		Competências	Resultados	Competências e resultados	Competências e outro	Total
Papel de avaliador	Sim	2 (15,4%)	1 (7,7%)	8 (61,5%)	2 (15,4%)	13 (100%)
	Não	6 (20,7%)	2 (6,9%)	12 (41,4%)	9 (31,0%)	29 (100%)

**Tabela 40** – Cruzamento: papel de avaliador e critérios de avaliação usados na avaliação de desempenho

No que se refere ao cruzamento de dados entre o papel de avaliador e o grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante, percebemos pela análise da tabela 41 que tendencialmente os indivíduos que já assumiram o papel de avaliador classificam melhor os seus conhecimentos, ressaltamos no entanto que 15,4% destes indivíduos classificam os seus conhecimentos como “maus”.

Conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho

		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Papel de avaliador	Sim	0 (0,0%)	2 (15,4%)	3 (23,1%)	3 (23,1%)	5 (38,5%)	13 (100%)
	Não	1 (3,4%)	2 (6,9%)	10 (34,5%)	15 (51,7%)	1 (3,4%)	29 (100%)

**Tabela 41** – Cruzamento: papel de avaliador e grau de conhecimentos relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

Em relação ao cruzamento das variáveis papel de avaliador e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica dos participantes, constatamos que tendencialmente quem já assumiu o papel de avaliador classifica melhor os seus conhecimentos, embora 15,4% destes classifiquem como “maus” e 7,7 como “muito maus”. Tal pode ser verificado pela análise da tabela 42.

Conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas

		Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom	Total
Papel de avaliador	Sim	1 (7,7%)	2 (15,4%)	4 (30,8%)	2 (15,4%)	4 (10,8%)	13 (100%)
	Não	3 (10,3%)	10 (34,5%)	9 (31,0%)	7 (24,1%)	0 (0,0%)	29 (100%)

**Tabela 42** – Cruzamento: papel de avaliador e grau de conhecimentos acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho, na ótica do participante

### 3. Opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho

Em relação à opinião dos participantes sobre o sistema de avaliação de desempenho verificámos que os inquiridos concordam com a existência de avaliação de desempenho e tendencialmente também concordam com o estabelecimento de objetivos e o estabelecimento de competências. Por outro lado discordam quanto à existência de

quotas, sendo este o item em que os indivíduos discordam mais ( $M=2,07$ ;  $DP=1,05$ ). Relativamente ao facto de a avaliação de desempenho ter melhorado o desempenho dos indivíduos e ter trazido benefícios à instituição os indivíduos discordam. Tais informações constam da tabela 43.

	<b>Média (Desvio padrão)</b>
<b>20.</b> Concorda com a existência de avaliação de desempenho?	4,00 (,86)
<b>21.</b> Concorda com o estabelecimento de objetivos na avaliação de desempenho?	3,83 (,89)
<b>22.</b> Concorda com o estabelecimento de competências na avaliação de desempenho?	3,93 (,84)
<b>23.</b> Concorda que as existências de quotas na avaliação de desempenho?	2,07 (1,05)
<b>24.</b> Concorda que as avaliações de desempenho têm melhorado de alguma forma o seu desempenho?	2,14 (1,16)
<b>25.</b> Concorda com as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à Instituição?	2,40 (1,19)

**Tabela 43** – Itens relativos à opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho – médias e desvios padrão

Para reduzir mais estes dados optámos por submeter as questões relativas à opinião dos participantes à análise fatorial. Para podermos proceder à análise fatorial é necessário que as variáveis estejam correlacionadas entre si, para tal podemos recorrer a dois estudos estatísticos: o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O teste de esfericidade de Bartlett permite testar a hipótese das variáveis não serem correlacionadas, “deve ser significativa ( $p < ,05$ ) para a análise ser considerado apropriado” (Tabachnick e Fidell, 1996, cit. in Pallant, 2001). O índice de KMO varia entre a 0 e 1 e é um indicador da força da relação entre as variáveis. Segundo Pereira (2004) se o valor for  $< ,50$  a análise é inaceitável; entre  $,50 - ,60$  é má; entre  $,60 - ,70$  é razoável; entre  $,80 - ,90$  é boa; e, entre  $,90 - 1$  é muito boa.

Dado que no nosso caso o nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett é ,000 e o valor de KMO é superior a ,50 ( ,697) (Anexo II, quadro 7), ou seja, as variáveis (itens) podem ser correlacionáveis e a relação entre elas é razoável.



De seguida analisámos a rotação ortogonal *varimax* que nos permite ver, através dos *loadings* (quadro 5) dos itens, que emergem duas componentes uma com 3 itens e outra com 2 dado que optámos por retirar a questão nº 23 desta análise, já que o seu *loading* é de ,0796 . À primeira categoria atribuímos o nome de *Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho* e à segunda *Eficácia da avaliação de desempenho*. Posteriormente calculámos e verificámos a consistência interna destes grupos de variáveis através do *Alpha de Cronbach*. Pela análise dos dados do quadro 5 verificamos que no caso da Opinião geral a consistência é muito boa dado que o valor de  $\alpha$  é  $> ,90$ , no caso da Eficácia da avaliação de desempenho a consistência é boa ( $\alpha = ,892$ ).

Componente	Item	Loading	$\alpha$
Geral	20. Concorda com a existência de avaliação de desempenho?	,946	,928
	21. Concorda com o estabelecimento de objetivos na avaliação de desempenho?	,904	
	22. Concorda com o estabelecimento de competências na avaliação de desempenho?	,941	
	23. Concorda com a existência de quotas na avaliação de desempenho?	,796	
Eficácia	24. Concorda que as avaliações de desempenho têm melhorado de alguma forma o seu desempenho?	,905	,892
	25. Concorda que as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à Instituição?	,877	

**Quadro 5** – Análise fatorial dos itens sobre a opinião - Matriz de componentes rodadas e Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )

Criámos depois novas variáveis que resultaram da média aritmética dos valores dos itens de cada uma das componentes. Analisando a tabela 44 verificamos que relativamente à Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho a tendência das respostas é para a concordância e, relativamente à Eficácia da avaliação de desempenho os inquiridos discordam.

	Média (Desvio padrão)
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	3,92 (,80)
Eficácia da avaliação de desempenho	2,27 (1,12)

**Tabela 44** – Componentes da opinião – médias e desvios padrão

Com o intuito de analisar se a opinião varia de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, habilitações literárias, anos de trabalho na Administração Pública, tipo de vínculo laboral e papel de avaliador) comparámos as médias. Calculámos igualmente o eta quadrado dado que este valor “representa a proporção de variância da variável dependente que é explicada pela variável independente” (Pallant, 2001). Consideramos como variável dependente a opinião e como variável independente as variáveis sociodemográficas e profissionais. Os valores do eta quadrado podem variar de 0 a 1. Para interpretar os valores do eta quadrado podemos usar as orientações de Cohen (1988, cit. in Pallant, 2001): ,01 – efeito pequeno; ,06 – efeito moderado; ,14 – efeito grande.

### 3.1 Opinião e sexo

Na tabela seguinte (tabela 45) podemos analisar as médias das componentes da opinião em função do sexo. Verificamos que relativamente à opinião geral há uma tendência para opiniões de concordância, embora as diferenças não sejam significativas o sexo “masculino” concorda mais, relativamente à eficácia do sistema de avaliação de desempenho verifica-se uma tendência para opiniões neutras para o sexo “masculino”, e opiniões de discordância para o sexo “feminino”.

Verificamos que para a análise da componente opinião geral o valor do eta quadrado é ,132 e para a análise da componente eficácia é ,092. Em ambos os casos podemos considerar que a variável sexo tem um efeito moderado, no entanto este efeito não é significativo.

	Sexo		Eta quadrado	<i>P</i>
	Masculino	Feminino		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	3,98 (,77)	3,88 (,83)	,132	,716 <sup>ns</sup>
Eficácia da avaliação de desempenho	2,53 (1,09)	2,12 (1,13)	,092	,246 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 45** – Componentes da opinião em função do sexo – média, desvio padrão

### 3.2 Opinião e idade

No que se refere às médias das componentes da opinião em função da idade, ao analisar a tabela 46 verificamos algumas diferenças. Assim, relativamente à componente opinião geral constatamos que na faixa etária “25 – 34” a opinião é de concordância e para as três outras faixas etárias verificamos uma tendência a concordância. No que diz respeito à componente eficácia verificamos uma tendência para opiniões concordantes na faixa etária “45 – 54” e para as restantes três faixas etárias as opiniões são discordantes.

Podemos verificar igualmente que para a análise da componente opinião geral o valor do eta quadrado é ,369 e para a análise da componente eficácia é ,085. No primeiro caso podemos considerar o efeito da variável idade grande e no segundo moderado, no entanto este efeito não é significativo.

	Idade				Eta quadrado	<i>P</i>
	25 - 34	35 - 44	45 - 54	+ 55		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	4,29 (,49)	3,91 (,78)	3,83 (,78)	3,62 (1,15)	,369	,437 <sup>ns</sup>
Eficácia da avaliação de desempenho	2,38 (1,51)	2,08 (1,00)	2,63 (1,03)	2,29 (1,15)	,085	,712 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 46** – Componentes da opinião em função da idade – média, desvio padrão

### 3.3 Opinião e habilitações literárias

Analisando a tabela 47, relativa às médias das componentes da opinião em função das habilitações literárias, verificamos que em relação à opinião geral existe uma maior divergência das médias, poderemos dizer que os indivíduos com níveis educacionais superiores concordam mais. No que concerne à eficácia verificamos que os indivíduos que possuem o “12º ano” e o “bacharelato” têm uma opinião tendencialmente neutra os restantes indivíduos discordam.

Podemos verificar igualmente que para a análise da componente opinião geral o valor do eta quadrado é ,336 e para a análise da componente eficácia é ,179. Em ambos os casos podemos considerar o efeito da variável habilitações literárias grande, em relação à opinião geral esse efeito é significativo, mas em relação à eficácia esse efeito é não significativo.

	Habilitações literárias					Eta quadrado	P
	Até ao 9º ano (inclusive)	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	2,75 (.96)	3,82 (.88)	4 (.00)	4,10 (.61)	4,47 (.51)	,336	,011
Eficácia da avaliação de desempenho	1,75 (.87)	2,70 (1,27)	2,63 (1,11)	2,13 (.96)	1,80 (1,31)	,179	,380 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 47** – Componentes da opinião em função das habilitações literárias – média, desvio padrão

### 3.4 Opinião e anos de trabalho na Administração Pública

Pela leitura da tabela 48, referente às médias das componentes da opinião em função dos anos de trabalho na Administração Pública, poderemos dizer que quem está há menos anos na Administração Pública concorda mais com o sistema de avaliação de desempenho. Em relação à eficácia, embora as opiniões sejam discordantes, também podemos dizer que quem está há menos anos na administração pública tem uma opinião tendencial para o concordo.

Tendo em conta os valores do eta quadrado poderemos considerar o efeito da variável anos de trabalho na Administração Pública grande para a opinião geral (,337) e moderado para a eficácia (,095), no entanto, o efeito não é significativo.

	Anos de trabalho na administração pública			Eta quadrado	P
	0 - 9	10 - 19	+ 20		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	4,30 (,43)	3,94 (,72)	3,53 (1,09)	,337	,114 <sup>ns</sup>
Eficácia da avaliação de desempenho	2,56 (1,33)	2,22 (1,10)	2,15 (1,03)	,095	,696 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 48** – Componentes da opinião em função dos anos de trabalho na Administração Pública – média, desvio padrão

### 3.5 Opinião e tipo de vínculo laboral

Na tabela seguinte (tabela 49), referente às médias das componentes da opinião em função do tipo de vínculo laboral, verificamos que em relação à componente opinião geral as respostas são tendenciais para o concordo para as duas categorias embora possamos dizer que para a categoria “contrato de trabalho mais seguro” o nível de concordância seja ligeiramente mais favorável. No que diz respeito à componente eficácia os indivíduos da categoria “contrato de trabalho mais seguro” discordam e os da categoria “contrato de trabalho menos seguro” têm uma posição neutra.

Analisando os valores do eta quadrado podemos dizer que no caso da opinião geral o efeito da variável tipo de vínculo laboral é moderado (,104) e no caso da eficácia é grande (,310), no entanto, o efeito é não significativo.

	Tipo de vínculo laboral		Eta quadrado	P
	Contrato de trabalho mais seguro	Contrato de trabalho menos seguro		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	3,95 (,77)	3,67 (1,15)	,104	,512 <sup>ns</sup>
Eficácia da avaliação de desempenho	2,17 (1,11)	3,25 (,65)	,310	,065 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 49** – Componentes da opinião em função do tipo de vínculo laboral – média, desvio padrão

### 3.6 Opinião e papel de avaliador

No que diz respeito às médias das componentes da opinião em função de já ter assumido ou não o papel de avaliador, analisando a tabela 50 constatamos que relativamente à componente opinião geral as opiniões são tendencialmente de concordância, não existindo diferenças significativas. Em relação à componente eficácia verificamos que quem já assumiu o papel de avaliador tem uma opinião tendencialmente neutra e de maior concordância face a quem nunca assumiu o papel de avaliador que discordam da eficácia da avaliação de desempenho.

Também podemos verificar que para a análise da componente opinião geral o valor do eta quadrado é ,194 e para a análise da componente eficácia é ,221. Em ambos os casos podemos considerar o efeito da variável papel de avaliador grande, no entanto, o efeito não é significativo.

	Papel de avaliador		Eta quadrado	<i>P</i>
	Sim	Não		
Opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho	3,95 (,89)	3,91 (,78)	,194	,881 <sup>ns</sup>
Eficácia da avaliação de desempenho	2,73 (1,20)	2,07 (1,03)	,221	,075 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 50** – Componentes da opinião em função do papel de avaliador – média, desvio padrão

#### 4. Satisfação com avaliação de desempenho

##### 4.1 Análise fatorial e Consistência interna

Procedemos à análise fatorial dos itens relativos à satisfação com o objetivo de encontrar a estrutura dos conceitos em causa<sup>2</sup>.

No nosso caso, como o nível de significância para o teste de Bartlett é ,000 podemos dizer que as variáveis estão correlacionadas e, dado que o valor de KMO é ,864 a relação entre as variáveis é boa (Anexo II, quadro 8).

De seguida analisámos a rotação ortogonal *varimax* (quadro 6) que nos permite ver por fator os itens que estão correlacionados através dos seus *loadings*. Embora, através da análise dos *loadings* as questões 37 e 38 devessem ser inseridas no segundo componente optámos por inseri-lo no componente 3, primeiro porque os *loadings* são semelhantes e, segundo tendo em conta a bibliografia da área as questões estão mais interligadas com as questões da componente 3. Assim, as categorias são: Satisfação com os resultados da avaliação, Satisfação com a política e as características do sistema de avaliação, Satisfação com os procedimentos, Satisfação com a comunicação do programa, para além da Satisfação geral.

<sup>2</sup> Na análise fatorial não inserimos duas questões relacionadas com a satisfação (Ger e Ger1) porque pela análise da bibliografia assumimos que as duas fariam parte de um fator – satisfação geral.

Após a análise fatorial calculámos e verificámos a consistência interna destes grupos de variáveis através do *Alpha de Cronbach*. Pela análise dos dados do quadro seguinte (quadro 6) verificamos que no caso da Satisfação geral e da Satisfação com os procedimentos a consistência interna é considerada boa dado que o valor de  $\alpha$  se situa entre ,80 e ,90; relativamente aos outros três fatores (Satisfação com os resultados da avaliação, Satisfação com a política e características do sistema de avaliação, Satisfação com a comunicação do programa) a consistência interna é muito boa dado os resultados do  $\alpha$  são  $>,90$ .

Calculámos igualmente a consistência interna total do instrumento tendo um  $\alpha$  de ,967, ou seja, muito boa (Anexo II, quadro 9).

Componente	Item	Loading	$\alpha$
<b>Geral</b>	26. Em que medida está satisfeito com a existência de avaliação de desempenho na sua instituição?		,821
	27. Em que medida está satisfeito com o sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela sua Instituição?		
<b>Resultados</b>	41. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	,823	,947
	42. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	,900	
	43. Em que medida está satisfeito com os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	,831	
	44. Em que medida está satisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	,666	
	45. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	,821	
<b>Política e Características</b>	37. Em que medida está satisfeito com a forma como são estabelecidos os objetivos?	,504	,938
	38. Em que medida está satisfeito com a forma como são estabelecidas as competências?	,494	
	30. Em que medida está satisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua Instituição?	,829	
	31. Em que medida está satisfeito com os procedimentos adotados pela sua Instituição para realizar a Avaliação de Desempenho?	,741	
	32. Em que medida está satisfeito com o método de avaliação utilizado?	,776	
	33. Em que medida está satisfeito com os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	,717	
	28. Em que medida está satisfeito com a qualidade da entrevista de avaliação?	,562	
	34. Em que medida está satisfeito com a existência de quotas no sistema de avaliação de desempenho?	,533	
<b>Procedimentos</b>	35. Em que medida está satisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho?	,745	,844
	36. Em que medida está satisfeito com a existência de autoavaliação?	,847	



	29. Em que medida está satisfeito com a existência de entrevista de avaliação?	,714	
<b>Comunicação</b>	39. Em que medida está satisfeito com a forma adotada pela sua Instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	,806	,907
	40. Em que medida está satisfeito com a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	,631	

**Quadro 6** – Análise fatorial dos itens sobre a satisfação - Matriz de componentes rodadas e Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )

Pela análise da tabela seguinte (tabela 51) podemos verificar as médias e os desvios padrões das dimensões da satisfação. Assim, verificamos que para as dimensões “satisfação com os procedimentos” e “satisfação com a comunicação do programa” o nível de satisfação é neutro (“nem satisfeito, nem insatisfeito”), nas restantes três dimensões podemos considerar que os inquiridos estão insatisfeitos mas com uma tendência para a centralidade. A dimensão em que o nível de satisfação foi superior foi a “satisfação com os procedimentos” e a dimensão em a satisfação foi inferior foi a “satisfação com a política e características do sistema de avaliação”.

	<b>Média (desvio padrão)</b>
<b>Satisfação Geral</b>	2,91 (,87)
<b>Satisfação com os Resultados da Avaliação</b>	2,83 (1,00)
<b>Satisfação com a Política e Características do Sistema de Avaliação</b>	2,71 (,84)
<b>Satisfação com os Procedimentos</b>	3,51 (,87)
<b>Satisfação com a Comunicação do Programa</b>	3,01 (,97)

**Tabela 51** – Estatísticas – dimensões da satisfação

Com o intuito de verificar se as diferentes dimensões da satisfação variam quando consideramos algumas variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, habilitações literárias, anos de trabalho na Administração Pública, tipo de vínculo laboral, papel de avaliador) recorreu-se à análise da variância univariada (ANOVA). A

ANOVA compara as variâncias devidas às variáveis independentes confrontando-as com a variância total e permite testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis (Pereira, 2004). Embora a distribuição da nossa amostra não seja normal verificámos, através do *Levene's test* (Anexo II, quadro 10) que não violámos o pressuposto da homogeneidade da variância.

## 4.2 Satisfação e sexo

Realizou-se a análise de variância entre grupos (ANOVA) para verificar qual o impacto que a variável sexo tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho. Analisando a tabela 52 constatamos que existe uma tendência central (“nem satisfeitos, nem insatisfeitos”) em ambos os grupos, no entanto, o sexo “masculino” é tendencialmente mais satisfeito, contudo tendo em conta os valores de *p* as diferenças existentes não são significativas.

	Sexo		<i>P</i>
	Masculino	Feminino	
Satisfação Geral	3,00 (.89)	2,87 (.87)	,632 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	2,99 (.93)	2,73 (1,04)	,425 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	2,85 (.77)	2,62 (.88)	,381 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	3,52 (.77)	3,50 (.94)	,941 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	3,03 (1,02)	3,00 (.96)	,921 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 52** – Dimensões da satisfação e sexo – média e desvio padrão

## 4.3 Satisfação e idade

Para verificar qual o impacto que a variável idade tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho realizou-se a análise de variância entre grupos (ANOVA). Através dos dados da tabela 53 constatamos que os mais novos (faixa etária “25 – 34”) são os mais satisfeitos em 4 das 5 dimensões, somente na dimensão “satisfação com a comunicação do programa” os mais satisfeitos encontram-se na faixa etária “45 – 54”, e os que apresentam níveis de satisfação mais baixos em

todas as dimensões situam-se na faixa etária “35 – 44”. Embora se possam apontar algumas diferenças tendo em conta os valores de  $p$  as diferenças existentes não são significativas.

	Idade				$P$
	25 - 34	35 - 44	45 - 54	+ 55	
Satisfação Geral	3,19 (.80)	2,79 (.85)	2,88 (.99)	3,00 (.96)	,751 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	3,38 (1,12)	2,59 (1,05)	2,98 (.82)	2,69 (.78)	,291 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Política e Características do Sistema de Avaliação	3,06 (.65)	2,53 (.88)	2,84 (.88)	2,61 (.86)	,475 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	3,83 (.80)	3,51 (.86)	3,50 (.80)	3,14 (1,07)	,516 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	2,94 (1,08)	2,89 (1,05)	3,25 (1,00)	3,14 (.69)	,830 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 53** – Dimensões da satisfação e idade – média e desvio padrão

#### 4.4 Satisfação e habilitações literárias

Para analisar o impacto que a variável habilitações literárias tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho realizou-se a análise de variância entre grupos (ANOVA). Verificamos pela leitura da tabela 54 que os indivíduos que se enquadram na categoria “até ao 9º ano” apresentam os níveis de satisfação mais baixos em 4 das 5 dimensões, tal só não se verifica para a dimensão “satisfação com a comunicação do programa”. Os indivíduos da categoria “12º ano” apresentam os níveis de satisfação mais elevados para as dimensões “satisfação com os resultados da avaliação” e “satisfação com a política e características do sistema de avaliação” e os indivíduos da categoria “bacharelato” são os que apresentam níveis de satisfação mais elevados nas restantes 3 dimensões, ou seja, os indivíduos tendencialmente mais satisfeitos são os que têm níveis de escolaridade intermédios. Embora se possam apontar algumas diferenças tendo em conta os valores de  $p$  as diferenças existentes não são significativas, só podemos considerá-las significativas para a dimensão “satisfação com os resultados da avaliação” dado que  $p = ,008$ , podemos dizer que para esta dimensão os indivíduos com níveis de escolaridade intermédios são os mais satisfeitos.

	Habilitações literárias					<i>P</i>
	Até ao 9º ano (inclusive)	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	
Satisfação Geral	2,50 (1,22)	3,12 (,92)	3,13 (,63)	2,81 (,93)	2,90 (,41)	,743 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	1,80 (,73)	3,38 (1,00)	3,25 (,66)	2,79 (,85)	2,00 (,81)	,008
Satisfação com a Política e Características do Sistema de Avaliação	2,03 (,74)	3,08 (,81)	2,97 (,75)	2,59 (,83)	2,45 (,85)	,184 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	2,50 (1,29)	3,46 (1,01)	4,08 (,17)	3,69 (,59)	3,40 (,76)	,086 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	3,00 (,82)	3,35 (,92)	3,50 (,58)	2,84 (1,08)	2,30 (,84)	,223 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 54** – Dimensões da satisfação e habilitações literárias – média e desvio padrão

#### 4.5 Satisfação e anos de trabalho na Administração Pública

Na tabela 55 podemos analisar o impacto que a variável anos de trabalho na Administração Pública tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho através da análise de variância entre grupos (ANOVA). Constatamos pelos dados da tabela que os indivíduos que trabalham há menos anos na Administração Pública tendencialmente têm níveis de satisfação superiores nas 5 dimensões, por outro lado, os indivíduos que trabalham há mais anos tendencialmente tem níveis de satisfação inferiores nas 5 dimensões. Ou seja, tendencialmente a satisfação diminui com o número de anos de trabalho na administração pública. Embora se possam apontar algumas diferenças tendo em conta os valores de *p*, estas não são significativas.

	Anos de trabalho na administração pública			<i>P</i>
	0 - 9	10 - 19	+ 20	
Satisfação Geral	3,17 (.75)	2,91 (.85)	2,70 (1,03)	,516 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	3,40 (1,05)	2,72 (1,01)	2,56 (.79)	,140 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	3,03 (.62)	2,65 (.90)	2,54 (.84)	,410 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	3,96 (.73)	3,54 (.80)	3,03 (.97)	,061 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	3,06 (1,07)	3,02 (1,01)	2,95 (.90)	,971 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 55** – Dimensões da satisfação e anos de trabalho na administração pública – média e desvio padrão

#### 4.6 Satisfação e tipo de vínculo laboral

Realizou-se a análise de variância entre grupos (ANOVA) para verificar qual o impacto que a variável tipo de vínculo laboral tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho. Pela leitura da tabela 56 podemos verificar que tendencialmente os indivíduos que têm um “contrato de trabalho menos seguro” revelam níveis de satisfação superiores, excetuando na dimensão “satisfação com os procedimentos da avaliação”, contudo tendo em conta os valores de *p* as diferenças existentes não podem ser consideradas significativas.

	Tipo de vínculo laboral		<i>P</i>
	Contrato de trabalho mais seguro	Contrato de trabalho menos seguro	
Satisfação Geral	2,91 (,88)	3,00 (,82)	,843 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	2,81 (1,03)	3,00 (,65)	,723 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	2,68 (,85)	2,91 (,80)	,620 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	3,54 (,86)	3,25 (1,0)	,539 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	2,97 (,99)	3,38 (,75)	,439 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 56** – Dimensões da satisfação e tipo de vínculo laboral – média e desvio padrão

#### 4.7 Satisfação e papel de avaliador

Para analisar o impacto que a variável papel de avaliador tem sobre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho realizou-se a análise de variância entre grupos (ANOVA). Na tabela 57 podemos constatar que os indivíduos que já assumiram o papel de avaliador têm níveis de satisfação tendencialmente superiores do que os que nunca assumiram o papel de avaliador. Embora se possam apontar algumas diferenças tendo em conta os valores de *p* as diferenças existentes não são significativas,

	Papel de avaliador		<i>P</i>
	Sim	Não	
Satisfação Geral	3,19 (,83)	2,79 (,87)	,172 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Resultados da Avaliação	3,02 (,80)	2,74 (1,08)	,424 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	2,98 (,81)	2,58 (,83)	,155 <sup>ns</sup>
Satisfação com os Procedimentos	3,59 (,92)	3,47 (,86)	,688 <sup>ns</sup>
Satisfação com a Comunicação do Programa	3,35 (,63)	2,86 (,107)	,138 <sup>ns</sup>

ns – Não significativo

**Tabela 57** – Dimensões da satisfação e papel de avaliador – média e desvio padrão

## **Capítulo VI – Discussão e Conclusões**

Este capítulo tem como objetivo central apresentar a discussão dos resultados a partir dos dados expostos anteriormente bem como as conclusões e considerações finais do presente estudo.

### **1. Discussão de resultados**

A avaliação de desempenho é uma prática de recursos humanos há muito instituída na grande maioria das organizações privadas e, mais recentemente, tem-se vindo a implementar nos organismos públicos. O objetivo deste estudo foi analisar a satisfação, dos funcionários de um organismo público, com o sistema de avaliação de desempenho adotado (SIADAP).

Relativamente à nossa amostra podemos dizer que mais de 50% pertence ao sexo “feminino” e a maioria situa-se na faixa etária “35 – 44”. Mais de metade da amostra possui o “12º ano” ou mais e a maior parte trabalha na Administração Pública há mais de 10 anos, o que se verifica também para o número de anos de trabalho na atual Instituição. Mais de 80,0% da amostra tem um “contrato de trabalho mais seguro” e apenas 6,7% dos inquiridos nunca foi alvo de avaliação de desempenho e, a grande maioria nunca assumiu o papel de avaliador. Pela análise dos dados constatamos que 85,7% dos inquiridos nunca frequentou nenhuma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho. Tendo em conta que a implementação de um sistema de avaliação introduziu algumas alterações nas organizações e na relação entre os diferentes intervenientes é estranho que não se tenha apostado na formação de forma a difundir informação sobre o sistema. A maior parte dos participantes afirmou ter obtido conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho através da chefia direta. No que concerne aos resultados com a última avaliação de desempenho 73,8% afirmou que foram como esperavam e 52,4% classificaram o seu desempenho no último ano como acima da média.

Quanto aos conhecimentos dos funcionários sobre os objetivos e procedimentos da avaliação de desempenho constatamos que 69,0% dos inquiridos sabe

qual é o método usado para avaliar o desempenho (chefia direta e autoavaliação), no entanto, 31,0% responderam outras opções. Seria importante perceber porque é que nem todos os funcionários conhecem o método de avaliação adotado uma vez que um dos métodos adotados, a autoavaliação, é apontado por alguns autores, nomeadamente Santiago (2011), como um fator importante do sistema de avaliação na medida em que permite aos funcionários fazerem um autoexame visto que conhecem bem o seu trabalho e com a autoavaliação podem refletir sobre o seu desempenho.

Segundo o artigo 45º a avaliação de desempenho de cada trabalhador integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre dois parâmetros: resultados e competências. Verificámos que 52,4% dos inquiridos não responderam corretamente à questão sobre os critérios de avaliação adotados (competências e resultados). Constatámos que 85,7% dos inquiridos afirmam saber o que são quotas na avaliação de desempenho. A quase totalidade dos inquiridos (97,6%) identificou corretamente a periodicidade da avaliação de desempenho (anual). De uma forma geral podemos dizer que os conhecimentos da nossa amostra sobre o sistema de avaliação de desempenho são bons, havendo no entanto um aspeto que é importante salientar que se prende com o facto de a maioria (52,4%) não saber quais os critérios de avaliação adotados. Tal é relevante porque é fundamental que os diferentes intervenientes colaborem nas diferentes etapas do processo de avaliação logo devem conhecer minimamente o processo.

Quando solicitado para classificarem os seus conhecimentos sobre o atual sistema de avaliação de desempenho e acerca do modo como são estabelecidas as quotas constatamos para o primeiro caso uma classificação tendencial para o “bom” e no segundo caso para “nem bom, nem mau”, ou seja, os inquiridos consideram que os seus conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho no seu global são melhores do que os seus conhecimentos sobre a forma como as quotas são estabelecidas. Como referimos anteriormente, mais de 80% dos inquiridos afirmou saber o que são quotas, no entanto, poucos sabem acerca do modo como são estabelecidas. Uma questão que se impõe é: caso todos os inquiridos tivessem frequentado ações de formação sobre o sistema de avaliação de desempenho a classificação dos conhecimentos seria melhor, sobretudo sobre o estabelecimento de quotas?



Quando analisámos os dados referentes à possível relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e os itens relativos aos conhecimentos, verificámos que tendencialmente o sexo “feminino” conhece melhor os métodos e os critérios de avaliação e, tendencialmente também classifica melhor os seus conhecimentos sobre o sistema de avaliação mas, por outro lado, classifica pior os conhecimentos sobre o estabelecimento de quotas.

Em relação à variável idade verificámos que em relação aos métodos os mais novos (“25 – 34”) conhecem melhor quais são mas em relação aos critérios verificou-se uma ligeira tendência para os conhecimentos aumentarem com a idade. Relativamente à classificação dos seus conhecimentos os mais velhos (“+55”) tendencialmente classificam-nos como melhores. É curioso que os mais velhos tendencialmente classifiquem melhor os seus conhecimentos mas, no entanto, relativamente à questão sobre os métodos verificámos que quem conhecia melhor os métodos adotados eram os mais novos.

No que concerne à variável habilitações literárias verificou-se uma tendência para os conhecimentos sobre os métodos de avaliação aumentarem com o aumento dos níveis de escolaridade. Relativamente aos outros itens não se verificaram diferenças de relevo embora seja curioso que quem se enquadre na categoria “mestrado” tenha classificado melhor os seus conhecimentos sobre o sistema e pior os seus conhecimentos sobre o estabelecimento de quotas.

Relativamente à variável anos de trabalho na Administração Pública constatámos uma tendência para os conhecimentos sobre os métodos de avaliação diminuírem com o aumento dos anos, no entanto para a questão relativa aos critérios verificou-se uma tendência contrária. Verificou-se uma ligeira tendência para a classificação dos conhecimentos sobre o sistema de avaliação diminuir com o aumento do número de anos na administração pública. Este dado faz sentido se tivermos em consideração a questão sobre os métodos de avaliação, no entanto, deixa de fazer sentido se tivermos em atenção os dados relativos aos conhecimentos sobre os critérios.

Verificou-se que quem tem um “contrato de trabalho mais seguro” conhece melhor quer os métodos, quer os critérios e também classificou melhor os seus conhecimentos quer sobre o sistema, quer sobre o estabelecimento de quotas.

No que diz respeito à variável papel de avaliador verificou-se que quem nunca assumiu o papel de avaliador conhece melhor os métodos e os critérios de avaliação. Porém esta diferença não é estatisticamente significativa e poderá quando muito representar alguma ilusão de conhecimento. Ou seja, os próprio avaliadores ao terem conhecimento da complexidade do processo, poderão reconhecer mais facilmente que desconhecem os meandros da avaliação de desempenho, do que os “ignorantes” que podem nem sequer ter a noção do que há a compreender. Ainda assim, quem já assumiu o papel de avaliador tendencialmente classifica melhor os seus conhecimentos quer sobre o sistema, quer sobre o estabelecimento de quotas.

Embora tenham surgido algumas questões pertinentes da análise da relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e os itens relativos aos conhecimentos, as divergências que se encontraram são muito ténues e não foi possível aferir se efetivamente estas variáveis poderão ou não ter alguma influência. No entanto, os dados relativos à variável papel de avaliador são preocupantes porque levam a entender que quem assume o papel de avaliador não conhece na plenitude o sistema de avaliação de desempenho e de acordo com a forma como classificaram os seus conhecimentos não têm consciência disso. É fundamental que todos conheçam o sistema de avaliação de desempenho e tudo o que lhe é inerente, mas para quem já assumiu ou assume o papel de avaliador isso ainda é mais fundamental dada a importância do seu papel no seio do sistema.

Relativamente à opinião dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho e, quando analisados os diferentes itens, salientamos que os inquiridos “concordam” com a existência da avaliação de desempenho, no entanto, “discordam” com a existência de quotas. Tal facto não surpreende dado que as quotas – que permitem diferenciar os desempenhos – são um dos aspetos críticos deste atual sistema de avaliação, na medida em que, como referimos na revisão da literatura, não permite que todos os funcionários possam obter as classificações máximas e pode originar “instabilidade nas relações humanas, gerando uma aparente competitividade, pelo facto de não ser patente a neutralidade da sua aplicação” (Caracitas, 2007; Araújo, 2009; Félix *et al.*, 2010; cit. in Santiago, 2011, p.72) podendo provocar um sentimento de revolta e de desmotivação dos funcionários. Por outro lado, é um pouco surpreendente

que concordem com a avaliação de desempenho tendo em conta que a sua implementação tem sido envolta nalgumas controvérsias e muitas críticas. Tal permite-nos dizer que provavelmente as críticas relacionam-se mais com as práticas adotadas do que propriamente com a existência de um sistema de avaliação na Administração Pública.

Pela análise dos dados, no que diz respeito à opinião geral sobre o sistema de avaliação de desempenho, constatamos que os inquiridos tendencialmente “concordam” com o sistema de avaliação de desempenho. Em relação à segunda componente, eficácia da avaliação de desempenho, os inquiridos “discordam” que os objetivos a que o sistema de avaliação de desempenho se propõe, nomeadamente a melhoria dos desempenhos pessoais e dos desempenhos dos serviços, sejam atingidos. Tal está em conformidade com o estudo de Durão (s/d) segundo o qual o SIADAP parece não contribuir para a melhoria das pessoas e dos serviços. Partindo do princípio de que a nossa população concorda com a existência de um sistema de avaliação de desempenho, mas discorda quanto ao facto de este atingir os objetivos a que se propõe podemos levantar duas questões: 1) como existia uma insatisfação generalizada com o sistema de avaliação de desempenho e em 2007 foram introduzidas alterações, pode ainda ser cedo para analisar se o novo sistema atinge os objetivos a que se propõe; 2) será que o sistema de avaliação, nomeadamente as metodologias e práticas adotadas, está alinhado com os objetivos a que se propõe?

Relativamente ao estudo da opinião dos inquiridos e dado que praticamente não existem estudos em Portugal que analisem esta questão, sobretudo ligados ao setor público, optámos por só comparar as médias dos diferentes grupos para verificar primeiro, se poderíamos estabelecer uma relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e a opinião, segundo para ver se essa relação é significativa. Verificámos que na maior parte dos casos é possível estabelecer uma relação entre a opinião e as variáveis sociodemográficas e profissionais, no entanto esta relação não é significativa, o que pode decorrer da reduzida dimensão da amostra. Salientamos que no caso da variável “habilitações literárias” verificou-se uma relação significativa face à opinião geral, ou seja, à medida que aumenta o nível de escolaridade aumenta o nível de concordância com o sistema de avaliação. Quanto à componente eficácia não se verificaram grandes divergências quando consideradas as habilitações literárias.

Poderemos também dizer que, embora as diferenças sejam subtis, o sexo “masculino” tendencialmente concorda mais quer com o sistema de avaliação de desempenho quer com a eficácia do sistema. Relativamente à idade ressaltamos que os mais novos (“25 – 34”) concordam mais com o sistema e, em relação à componente eficácia não se verificaram discrepâncias relevantes. No que diz respeito aos anos de trabalho na Administração Pública, embora de forma subtil, os indivíduos que estão há menos anos na Administração Pública concordam mais com o sistema de avaliação. Relativamente à eficácia esta tendência é ainda mais subtil. Verificou-se que os indivíduos que têm um contrato de trabalho mais seguro tendencialmente concordam mais com a opinião geral e menos com a eficácia do sistema. Quanto à variável papel de avaliador tendencialmente os indivíduos que já assumiram o papel de avaliador concordam mais, embora seja só ligeiramente, com as duas componentes.

Salvaguardando o que foi dito anteriormente em relação à reduzida solidez das diferenças detetadas, podemos afirmar que os indivíduos que exibem maior concordância acerca da existência de um sistema de avaliação de desempenho, são do sexo “masculino”, situam-se na faixa etária dos “25 – 34”, possuem habilitações literárias mais elevadas, trabalham há menos tempo na Administração Pública, têm um “contrato de trabalho mais seguro” e já assumiram o papel de avaliador.

No que concerne à satisfação com a avaliação de desempenho emergiram cinco dimensões de análise: “satisfação geral”, “satisfação com os resultados da avaliação”, “satisfação com a política e características do sistema de avaliação”, “satisfação com os procedimentos” e “satisfação com a comunicação do programa”. Dos diferentes autores analisados verificamos que estas dimensões se aproximam mais dos estudos de Mount (1983, 1984), embora nem todas as dimensões sejam coincidentes. Segundo Mount (1983, 1984) para os funcionários as dimensões da satisfação são 5: “satisfação geral”, “satisfação com as formas de avaliação – conteúdo e classificação”, “satisfação com as políticas e procedimentos da empresa”, “satisfação com as formas de avaliação – características físicas”, “satisfação com a comunicação do programa”. Para os gestores são 7: “satisfação geral”, “satisfação com as formas de avaliação – conteúdo”, “satisfação com as formas de avaliação – classificação”, “satisfação com as políticas da empresa”, com os procedimentos de avaliação”, “satisfação com as formas de avaliação

– características físicas”, “satisfação com a comunicação do programa. Um primeiro aspeto a realçar é que pelo facto de a nossa amostra ser reduzida não foi possível avaliar se existiam diferentes dimensões para os funcionários e para os gestores (chefia direta). Embora não fosse questionado qual a função que desempenham, poderíamos considerar que quem já assumiu o papel de avaliador enquadra-se na categoria de chefia direta partindo do princípio, e de acordo com a Lei nº 66/B de 28 de dezembro de 2007, que estes é que avaliam o desempenho dos “seus” funcionários. Um outro fator que pode ter conduzido a estas diferenças é o facto dos estudos de Mount terem sido conduzidos noutro país logo as características da população são diferentes, o próprio setor de atividade é diferente já que Mount conduziu os seus estudos numa multinacional. E, por fim os próprios sistemas de avaliação são distintos podendo conduzir a tais diferenças. Ressaltamos ainda que uma das dimensões, “satisfação com os resultados”, se enquadra com uma das dimensões de Jawahar (2006).

Genericamente podemos dizer que em três dimensões os indivíduos estão insatisfeitos, embora com uma tendência para a centralidade (“satisfação geral”, “satisfação com os resultados da avaliação”, “satisfação com a política e características do sistema de avaliação”) e em duas dimensões os indivíduos têm uma opinião neutra (“satisfação com os procedimentos” e “satisfação com a comunicação do programa”). Ou seja, tendencialmente os nossos inquiridos estão insatisfeitos, o que não surpreende e enquadra-se no que Caetano (2008) referia que em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação no campo da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores muito satisfeitos ou satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho, incluindo os próprios avaliadores. Pela leitura dos dados verificamos que a dimensão em que os inquiridos estão mais satisfeitos é a dimensão “satisfação com os procedimentos da avaliação” e a dimensão em que estão menos satisfeitos é a dimensão “satisfação com os resultados da avaliação”, este último aspeto não deixa de ser curioso se tivermos em consideração que para 73,8% dos nossos inquiridos os seus resultados da última avaliação de desempenho foram “como esperavam”.

Analisando a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as dimensões da satisfação, não podendo tirar conclusões muito definitivas, podemos dizer que em relação à variável sexo os indivíduos do sexo masculino tendencialmente estão

mais satisfeitos em todas as dimensões da satisfação. No que concerne às habilitações literárias os indivíduos tendencialmente menos satisfeitos são os que têm os níveis de escolaridade mais baixos e, os tendencialmente mais satisfeitos os que têm níveis de escolaridade intermédios. De salientar que a relação entre a variável habilitações literárias e a dimensão “satisfação com os resultados da avaliação” revelou-se significativa. Relativamente à dimensão idade verificámos que em 4 das 5 dimensões os mais novos (25 – 34) tendencialmente estão mais satisfeitos e, em relação aos anos de trabalho na Administração Pública, os indivíduos que trabalham há menos anos tendencialmente têm níveis de satisfação superiores. Como a avaliação de desempenho se insere no novo modelo de gestão da administração pública acarreta alterações e algumas mudanças a nível dos serviços e das práticas diárias, os indivíduos mais novos e com menos anos de serviço poderão estar mais abertos a estas mudanças. No que diz respeito ao tipo de vínculo laboral verificou-se que os indivíduos com “contratos de trabalho menos seguros” tendencialmente têm níveis de satisfação superiores, tal também se verifica para quem já assumiu o papel de avaliador. Embora não possamos fazer generalizações, este último aspeto está em linha com as conclusões de Mount (1983, 1984) e de Pooyan e Eberhardt (1989) que diziam que as chefias sentem-se mais satisfeitos, do que os avaliados, em relação à maioria dos aspetos do sistema de avaliação de desempenho. Seria interessante aprofundar melhor estas discrepâncias.

Apesar do que foi dito anteriormente, que a relação entre as variáveis não é significativa, podemos dizer que os indivíduos que tendencialmente têm níveis de satisfação mais elevados são do sexo “masculino”, situam-se na faixa etária dos “25 – 34”, possuem habilitações literárias intermédias (“12º ano” e “bacharelato”), trabalham há menos tempo na Administração Pública, têm um “contrato de trabalho menos seguro” e já assumiram o papel de avaliador.

## **2. Conclusões e considerações finais**

O presente estudo teve como principal objetivo avaliar a satisfação dos funcionários de um organismo público com o atual sistema de avaliação de desempenho (SIADAP). Consideramos que o principal contributo deste estudo é a colmatação de uma lacuna existente na literatura no que diz respeito à reduzida investigação empírica

sobre a satisfação com a avaliação de desempenho relativa à população portuguesa e em particular ao setor público. Poderemos ainda salientar como contributo do presente estudo algumas pistas e linhas de trabalho para investigações posteriores.

Relativamente aos conhecimentos dos funcionários sobre o atual sistema de avaliação de desempenho consideramos que de uma maneira geral são bons, mas seria relevante averiguar se a frequência de ações de formação sobre esta temática tem implicações significativas no nível dos conhecimentos. Um outro aspeto pertinente é aferir melhor os conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho e todas as suas envolvências dos indivíduos que assumem ou já assumiram o papel de avaliador.

Os funcionários têm uma opinião favorável (de concordância) relativamente ao sistema de avaliação de desempenho mas desfavorável (de não concordância) relativamente à eficácia deste. Seria pertinente averiguar os motivos que levam os funcionários a discordarem do segundo aspeto, para que a avaliação de desempenho atinja os objetivos a que se propõe, e se estes conhecem efetivamente quais são os objetivos. Num estudo posterior com uma amostra maior e representativa da instituição em estudo, poderia averiguar-se se as tendências encontradas no presente estudo se confirmam.

Em relação aos níveis de satisfação os resultados não foram muito surpreendentes, já que como alguns autores referem os funcionários normalmente demonstram níveis de satisfação baixos com a avaliação de desempenho, no entanto, como no nosso caso apresentaram uma tendência para a centralidade seria relevante efetuar mais estudos com um  $n$  superior para aferir melhor estas tendências.

Podemos destacar como a primeira grande limitação do presente estudo o número reduzido da amostra e o facto de ser uma amostra por conveniência não permitindo generalizar as conclusões. Também podemos considerar que estamos perante uma amostra tendencialmente homogénea não permitindo aferir até que ponto as variáveis sociodemográficas e profissionais podem influenciar os conhecimentos, a opinião e o nível de satisfação. Seria por isso pertinente elaborar mais estudos sobre esta temática e alargar a população a outros organismos públicos. Pelos dados da pesquisa bibliográfica e pelo presente estudo revela-se pertinente aferir se os níveis de satisfação

diferem entre funcionários e chefia uma vez que estes assumem papéis e funções diferenciados no processo de avaliação de desempenho.

Um segundo aspeto refere-se ao tipo de instrumento adotado, o questionário permite-nos recolher um elevado número de respostas em pouco tempo e permite trabalhar os dados de forma estatística, no entanto, através do questionário não é possível perceber tudo e podem ocorrer enviesamentos de algumas questões, nomeadamente a tendência para responder à opção central. No que diz respeito ao instrumento utilizado é necessário fazer alguns ajustes e verificar se pode ser utilizado com outras populações. Por exemplo, a questão colocada sobre os conhecimentos acerca das quotas na avaliação de desempenho só nos permite saber a opinião dos inquiridos, não nos permite aferir se efetivamente estes sabem o que são quotas.

Dado que a variável “habilitações literárias” se revelou com influência significativa quer para a opinião geral sobre a avaliação de desempenho, quer para a dimensão “satisfação com os resultados da avaliação”, numa futura investigação seria útil aprofundar melhor esta temática.

Também nos parece de interesse significativo perceber se os funcionários que conhecem melhor a avaliação de desempenho estão mais ou menos satisfeitos com o sistema adotado e, perceber igualmente se as medidas de desempenho atuais se correlacionam com a satisfação com a avaliação de desempenho.



## **Bibliografia**

Almeida, F. (2008). Gestão de Recursos Humanos. In Martins, A. (org.) *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª Ed.). Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.

Amos, J. (1977). *Implementing Management by Objectives in Missouri Government Agencies*. Midwest Review of Public Administration, 11, nº 2, pp. 115-125.

Bilhim, J. (1998). Problemas da Gestão por Objetivos na Administração Pública Portuguesa. In Neto, J. (coord.) *Forum 2000 – Gestão por Objetivos na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2003). *A avaliação de desempenho na administração pública*. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, 4, nº 1-2, pp. 72-87.

Brown, M. Hyatt, D. Benson, J. (2010). *Consequences of the Performance Appraisal Experience*. Personnel Review, 39, nº3, pp. 375-396.

Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª Ed.). Lisboa: Estúdios Horizonte.

Caruth, D. Humphreys, J. (2008). *Performance Appraisal: essential characteristics for strategic control*. Measuring Business Excellence, 12, nº 3, pp. 24-32.

Cascio, W. Bernardin, H. (1981). *Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions*. Personnel Psychology, 34, pp. 211-226.

Cawley, B. Keeping, L. Levy, P. (1998). *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: a meta-analytic review of field investigations*. Journal of Applied Psychology, 83, nº 4, pp. 615-633.

Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos* (Edição Compacta). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Cook, J. Crossman, A. (2004). *Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A study of role perceptions*. Journal of Managerial Psychology, 19, nº 5, pp. 526-541.

Costa, A. (2009). *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Acedido a 15 de Agosto de 2012, através de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1420/1/Aplica%c3%a7%c3%a3o%20da%20Metodologia%20Balanced%20Scorecard%20em%20Institui%c3%a7%c3%b5es%20do%20Sector%20P%c3%ablico%20N%c3%a3o%20Lucrativo%20-%20o%20C.pdf>.

Cravo, M. (2006). *A Avaliação de Desempenho numa Instituição Financeira: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: FEUC.

Dahlsten, F. Styhre, A. Williander, M. (2005). *The Unintended Consequences of Management by Objectives: the volume growth target at Volvo Cars*. Leadership & Organization Development Journal, 26, nº 7, pp. 529-541.

DeNisi, A. Pritchard, R. (2006). *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*. Management and Organization Review, 2, nº 2, pp.253-277.

Dias, J. Paraíso, I. (2011). *O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos*

Colaboradores. Interações, nº 20, pp. 101-132. Acedido a 15 de agosto de 2012, através de <http://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/viewFile/276/28>.

Dinesh, D. Palmer, E. (1998). *Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?* Management Decision, 36, nº 6, pp. 363-369.

Durão, M. (s/d). *A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP – Estudo de Caso Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos)*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Acedido a 15 de Agosto de 2012, através de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3533/1/TESE.pdf>.

Edmonstone, J. (1996). *Appraising the State of Performance Appraisal*. Health Manpower Management, 22, nº 6, pp. 9-13.

Fletcher, C. (2001). *Performance Appraisal and Management: the developing research agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, pp. 473-487.

Giles, W. Mossholder, K. (1990). *Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal*. Journal of Applied Psychology, 75, nº4, pp. 371-377.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Grote, D. (1996). *Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: American Management Association International. Acedido a 21 de novembro de 2010, através de <http://atoz.ebsco.com/link.asp?id=556&sid=14665055&rid=1902149&urlSource=AtoZ&lang=en>.

Grund, C., Sliwka, D. (2009). *The Anatomy of Performance Appraisals in Germany*. The International Journal of Human Resources Management, 20, nº10, pp. 2049-2065.

Hartog, D., Boseline, P., Paauwe, J. (2004). *Performance Management: a model and research agenda*. Applied Psychology: Na International Review, 53, nº4, pp. 556-569.

Ibert, J. Baumard, P. Donada, C. Xuereb, J. (2001). Data collection and managing the data source. In Thiértart, R. (org.). *Doing Management Research – A comprehensive guide*. London: Sage Publications.

Jawahar, I. (2006a). *Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback*. Journal of Labor Research, XXVII, nº 2, pp. 213-236.

Jawahar, I. (2006b). *An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback*. Journal of Leadership and Organizational Studies. Acedido a 16 de novembro de 2010, através de [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0NXD/is\\_2\\_13/ai\\_n24997911/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NXD/is_2_13/ai_n24997911/?tag=content;coll).

Jawahar, I. (2007). *The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions*. Journal of Labor Research, 28, pp. 735-754.

Keeping, L. Levy, P. (2000). *Performance Appraisal Reactions: measurement, modeling and method bias*. Journal of Applied Psychology, 85, nº 5, pp. 708-723.

Kuvaas, B. (2006). *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*. The International Journal of Human Resource Management, 17, nº3, pp. 504-522.

Lima, G. (2009). *Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Acedido a 09 de novembro de 2010, através de <http://hdl.handle.net/10071/2085>.

Madureira, C. Rodrigues, M. (2007). *Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI*. 5º Congresso Nacional de Administração Pública

sobre a Modernização, Desenvolvimento e Competitividade, INA, Out. 2007. Acedido a 15 de agosto de 2010, através de <http://pt.scribd.com/doc/57213418/Os-Desafios-da-Avaliacao-de-Desempenho-na-Administracao-Publica-do-seculo-XXI>.

Ministério das Finanças. Secretaria de Estado da Administração Pública (2004). *Avaliação do desempenho: manual de apoio*. Lisboa: SEAP. Acedido a 16 de novembro de 2010, através de [http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/Manual\\_Avaliacao\\_Desempenho.pdf](http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/Manual_Avaliacao_Desempenho.pdf).

Moreira, C. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Mount, M. (1983). *Comparasions of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System*. Personnel Psychology, 36, pp. 99-110.

Mount, M. (1984). *Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion*. Journal of Occupational Behaviour, 5, pp. 271-279.

Murray, R. (1981). *Managerial Perceptions of Two Appraisal Systems*. California Management Review, 3, pp. 92-96.

Nickols, F. (2007). *Performance Appraisal - Weighed and Found Wanting in the Balance*. The Journal for Quality & Participation, Spring, pp.13-16.

Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual – A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 10 and 11)*. Philadelphia: Open University Press.

Pearce, J. Porter, L. (1986). *Employee Responses to Formal Appraisal Feedback*. Journal of Applied Psychology, 71, nº 2, pp. 211-218.

Pereira, A. (2004). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (5ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (4ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Poon, J. (2004). *Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention*. *Personnel Review*, 34, nº 3, pp. 322-334.

Prata, V. (2009). *Gestão Estratégica – Um caso de Sucesso na Indústria Química*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Business School. Acedido a 09 de novembro de 2010, através de <http://hdl.handle.net/10071/1839>.

Rocha, J. (1998). *Gestão por Objetivos na Administração Pública*. In Neto, J. (cord.) *Forum 2000 – Gestão por Objetivos na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Rocha, J. (2005). *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Documento não publicado. Acedido a 16 de novembro de 2010, através de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª Ed). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, M. (2008). *Novos instrumentos de gestão para a profissionalização da administração pública: a avaliação do desempenho*. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 Nov. 2008. Acedido a 15 de agosto de 2010, através de <http://pt.scribd.com/doc/39821671/Novos-instrumentos-de-gestao-para-a-profissionalizacao-da-Administracao-Publica-A-avaliacao-do-desempenho>.

Russell, J. Goode, D. (1988). *An Analysis of Managers' Reactions to their own Performance Appraisal Feedback*. Journal of Applied Psychology, 73, nº 1, pp. 63-67.

Santiago, A. (2011). *Modernizar a Administração Pública: Um modelo de Gestão por Objetivos*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Ciência Sociais, Jurídicas e Políticas. Acedido a 15 de agosto de 2012, através de <http://hdl.handle.net/10773/4711>.

Serrano, O. (2010). *A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Dissertação de Mestrado. Évora: Universidade de Évora. Acedido a 15 de agosto de 2012, através de <http://hdl.handle.net/10782/563>.

Schweiger, I. Sumners, G. (1994). *Optimizing the Value of Performance Appraisals*. Managerial Auditing Journal, 9, nº 8, pp. 3-7.

Soltani, E., Grnnard, J., Meer, R., Williams, T. (2004). *HR Performance Evaluation in the Context of TQM – A review of the literature*. International Journal of Qaulity & Reliability Management, 21, nº4, pp.377-396.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Tavares, M. (2006). *Estratégia e Gestão por Objetivos* (3ª Ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Townley, B. Cooper, D. Oakes, L. (2003). *Performance Measures and the Rationalizariom of Organizations*. Organization Studies, 24, nº7, pp. 1045-1071.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Wiese, D., Buckley, M. (1998). *The evolution of the Performance Appraisal Process*. Journal of Management History, 4, nº 3, pp. 233-249.

Youngcourt, S. Leiva, P. Jones, R. (2007). *Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes*. Human Resource Development Quarterly, 18, nº 3, pp. 315-343.

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 31 095/40 de 31 de dezembro

Decreto Regulamentar nº 57/80 de 10 de outubro

Despacho Normativo nº 128/81 de 24 de abril

Decreto Regulamentar nº 44-A/83 de 01 de junho

Decreto-Lei nº184/89 de 02 de junho

Lei nº 10/04 de 22 de março

Lei nº 66-B/07 de 28 de dezembro



## **Anexos**

### **Anexo I – Questionário Satisfação com a avaliação de desempenho**

## Satisfação com a avaliação de desempenho

No questionário não existem respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma o mais honestamente possível. Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, desta forma, na Dissertação os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, nem ninguém terá acesso aos dados, garantindo desta forma a anonimato.

### I. Caracterização do indivíduo

Nesta secção pedimos-lhes algumas informações específicas acerca de si próprio, informações essas que são fundamentais para a análise dos dados.

#### 1. Idade \*

Selecione o intervalo em que se encontra

18 - 24 ▼

#### 2. Sexo \*

☐ Masculino

☐ Feminino

#### 3. Habilitações literárias \*

4º ano ▼

#### 4. Anos de trabalho na administração pública \*

Escolha o intervalo em que se encontra neste momento

0 - 3 ▼

#### 5. Anos de trabalho nesta Instituição \*

0 - 3 ▼

#### 6. Tipo de vínculo laboral \*

Escolha o vínculo laboral atual

☐ Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado

☐ Contrato de trabalho em funções públicas a termo certo

☐ Contrato de trabalho em funções públicas a termo incerto

☐ Contrato de prestação de serviços

☐ Comissão de serviço

☐ Nomeação

7. Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha nesta Instituição? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

8. Já avaliou o desempenho dos seus colaboradores desde que trabalha nesta Instituição? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

Página 2

Após a página 1

[Continuar para a página seguinte](#)

*Nota: As seleções "Ir para página" irão anular esta navegação. Saiba mais.*

## II. Características e opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho

Nesta secção pedimos-lhes algumas informações específicas sobre o sistema de avaliação de desempenho de que é alvo.

9. Como teve conhecimento do atual sistema de avaliação de desempenho utilizado nesta Instituição? \*

Poderá selecionar mais do que uma opção.

- ☐ Colegas  
☐ Chefia direta  
☐ Intranet  
☐ Ação de formação  
☐ Outro:

10. Frequentou alguma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho adotado nesta Instituição? \*

- ☐ Sim  
☐ Não

11. Qual o método de avaliação usado? \*

Poderá selecionar mais do que uma opção.

- ☐ Chefia direta  
☐ Autoavaliação  
☐ Pelos pares/colegas  
☐ Pelo subordinados  
☐ Avaliação de 360°  
☐ Outro:

12. Os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em? \*

Poderá selecionar mais do que uma opção.

- ☐ Competências
- ☐ Comparação com os colegas
- ☐ Resultados
- ☐ Características de personalidade

**13. Sabe o que são quotas na avaliação de desempenho? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**14. A avaliação de desempenho realiza-se? \***

- ☐ Anualmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Mensalmente

**15. No seu entender, a avaliação de desempenho deveria ser? \***

- ☐ Anual
- ☐ Semestral
- ☐ Trimestral
- ☐ Mensal
- ☐ Outro:

**16. Os resultados da sua última avaliação de desempenho foram? \***

- ☐ Abaixo do que esperava
- ☐ Como esperava
- ☐ Acima do que esperava

**17. O seu desempenho durante o ano passado foi? \***

- ☐ Abaixo da média
- ☐ Dentro da média
- ☐ Acima da média

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de conhecimento relativamente ao sistema de avaliação de desempenho adotado na sua instituição. 1- Muito mau 2- Mau 3- Nem bom, nem mau 4- Bom 5- Muito bom

**Qual o seu conhecimento ... \***

	Muito mau	Mau	Nem bom, nem mau	Bom	Muito bom
18. ... relativamente ao atual sistema de avaliação de desempenho utilizado nesta Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ... acerca do modo como são definidas as quotas no sistema de avaliação de desempenho utilizado nesta Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de concordância relativamente alguns aspetos do sistema de avaliação de desempenho adotado na sua Instituição. 1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Nem concordo, nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

**Concorda com ... \***

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
20. ... a existência de avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ...o estabelecimento de objetivos na avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ...o estabelecimento de competências na avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ...a existência de quotas na avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ...as avaliações de desempenho têm melhorado de alguma forma o seu desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. as avaliações de desempenho têm trazido benefícios à Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 3

Após a página 2

Continuar para a página seguinte

**III. Satisfação com a avaliação de desempenho**

Nesta secção pedimos-lhes que dê a sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho de que é alvo. Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho tendo em conta as afirmações que se seguem, e selecione o círculo correspondente. 1- Muito insatisfeito 2- Insatisfeito 3- Nem satisfeito, nem insatisfeito 4- Satisfeito 5- Muito satisfeito

**Em que medida está satisfeito com ... \***

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
26. ...a existência de avaliação de desempenho na sua Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ...o sistema de avaliação de desempenho adotado pela sua Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ...a qualidade da entrevista de avaliação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. ...a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. ...os procedimentos adotados pela sua Instituição para realizar a avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. ...o método de avaliação adotado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. ...os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. ...a existência de quotas no sistema de avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. ...a periodicidade da avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. ...a existência de autoavaliação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. ...a existência de entrevista de avaliação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ...a forma adotada pela sua Instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ...a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. ...a forma como são estabelecidos os objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. ...a forma como são estabelecidas as competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. ...os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. ...os resultados recebidos quando comparados com os	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



resultados dos outros  
colegas?

43. ...os resultados recebidos  
quando comparados com a  
melhoria ou declínio do seu  
desempenho?



44. ...os resultados da  
entrevista da avaliação de  
desempenho?



45. ...os resultados recebidos  
quando considera a  
qualidade do trabalho que  
fez?



Página 4

Após a página 3 [Continuar para a página seguinte](#)

Muito obrigada pela sua colaboração :)

## Anexo II – Análise de dados

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,697
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	159,737
	df	15
	Sig.	,000

**Quadro 7** – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) aplicado aos itens de opinião

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	778,910
	df	153
	Sig.	,000

**Quadro 8** – Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) aplicado à satisfação

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,967	,967	20

**Quadro 9** – Consistência interna do instrumento (*Alpha de Cronbach*)



### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
<b>Sexo</b>	Satisfação Geral	,147	1	40	,703
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	,655	1	40	,423
	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,441	1	40	,510
	Satisfação com os Procedimentos	,203	1	40	,654
	Satisfação com a Comunicação do Programa	,012	1	40	,912
<b>Idade</b>	Satisfação Geral	,052	3	38	,984
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	1,292	3	38	,291
	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,643	3	38	,592
	Satisfação com os Procedimentos	,069	3	38	,976
	Satisfação com a Comunicação do Programa	,317	3	38	,813
<b>Habilitações literárias</b>	Satisfação Geral	1,013	4	37	,413
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	,133	4	37	,969
	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,206	4	37	,933
	Satisfação com os Procedimentos	2,285	4	37	,079
	Satisfação com a Comunicação do Programa	,505	4	37	,732
<b>Anos de trabalho na administração pública</b>	Satisfação Geral	,683	2	39	,511
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	,565	2	39	,573
	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,819	2	39	,449
	Satisfação com os Procedimentos	,342	2	39	,713
	Satisfação com a Comunicação do Programa	,178	2	39	,838
<b>Tipo de vínculo laboral</b>	Satisfação Geral	,168	1	40	,684
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	1,320	1	40	,257

	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,064	1	40	,802
	Satisfação com os Procedimentos	,109	1	40	,742
	Satisfação com a Comunicação do Programa	,219	1	40	,642
<b>Papel de avaliador</b>	Satisfação Geral	,097	1	40	,757
	Satisfação com os Resultados da Avaliação	2,609	1	40	,114
	Satisfação com a Política e Caraterísticas do Sistema de Avaliação	,265	1	40	,609
	Satisfação com os Procedimentos	,005	1	40	,946
	Satisfação com a Comunicação do Programa	2,078	1	40	,157

**Quadro 10** – Levene's test – teste da homogeneidade da variância (dimensões da satisfação e variáveis sociodemográficas e profissionais)